

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки
та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування**

***Актуальні проблеми теорії
і практики менеджменту
в контексті євроінтеграції***

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

***XIV Міжнародної науково-практичної
конференції***



22 травня 2025 р.

м. Рівне, Україна

Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції: Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції 22 травня 2025 р. [Електронне видання]. Рівне : НУВГП, 2025. 738 с.

*Рекомендовано до друку Вченою радою НУВГП.
Протокол № 5 від 30.05.2025 р.*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова організаційно-наукового комітету:

Мошинський В.С. – д.с.-г.н., професор, ректор, Національний університет водного господарства та природокористування (НУВГП).

Заступники голови організаційно-наукового комітету:

Савіна Н.Б. – д.е.н., професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків, НУВГП.

Тихончук Л.Х. – д.н. з держ.упр., професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного врядування, НУВГП.

Члени організаційно-наукового комітету:

Гарегін Амбарцумян – доцент, PhD, начальник відділу міжнародних зв'язків, Вірменський національний аграрний університет, Вірменія.

Педро Пінейро – професор, PhD, декан, Вищий інститут стабільності та управління в Лісабоні, Португалія.

Доцент Гюльден Гоксен – кафедра харчових технологій, Тарсуський університет, Туреччина.

Ділек Адалі – громадська організація «Arden Project R&D Consultancy», Туреччина.

Йозеф Затько – Почесний доктор, доктор права, доктор філософії, MBA, президент Європейського інституту безперервної освіти (EIDV), Східно-Європейська агенція розвитку (EEDA), Словачка Республіка.

Левитська А.П. – д.е.н., професор кафедри економіки, Комратський державний університет, Республіка Молдова.

Світлана Генова – доктор, доцент, проректор з науки та міжнародних зв'язків Комратський державний університет.

Панасюк Дам'ян – к.т.н., ад'юнкт, Університет Кардинала Стефана Вишинського, Варшава, Польща.

Міріам Слободнікова – доктор права, PhD, Братиславський університет економіки та менеджменту, Словачка Республіка.

Цибак Любош – доц., PhD MBA, ректор, Братиславський університет економіки та менеджменту, Словачка Республіка.

Франтішек Войтех – доц., PhD, Братиславський університет економіки та менеджменту, Словачка Республіка.

Маріана Пецаревіч – доцент, PhD, проректор з міжнародних зв'язків і науки університету Дубровник, Університет Дубровник, Хорватія.

Катажина Павлюк – доцент, к.т.н., Варшавський університет природничих наук, Варшава, Польща.

Ян Ковальські – доцент, к.т.н., Варшавський університет природничих наук, Варшава, Польща.

Марія Хаджієлія Дротарова – доцент, PhD, Ctl Eurocollege, Кіпр.

Бартош Козіцький – полковник, PhD, декан факультету безпеки, логістики та менеджменту Військова технічна академія.

Олександра Скрабач – доктор наук, факультет безпеки, логістики та менеджменту Військова технічна академія.

Регіна Дем'янюк – доктор наук, Інститут менеджменту та наук про якість, Університет Седльце, Польща.

Марія Балджи – д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії і економіки підприємства Одеського державного аграрного університету.

Олена Борисяк – д.е.н., доцент, Західноукраїнський національний університет.

Марина Грінченко – к.т.н., доцент, завідувач кафедри управління проектами в інформаційних технологіях, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».

Ірина Ненно – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Наталія Ткачова – д.н. з держ.упр., професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

Лариса Сергієнко – д.н. з держ.упр., доцент, декан факультету національної безпеки, права та міжнародних відносин Державного університету «Житомирська політехніка».

Вікторія Філіппова – д. держ. упр., професорка, в.о. завідувача кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Наталія Хомюк – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Волинський національний університет імені Лесі Українки.

Леонід Кожушко – д.т.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного врядування, НУВГП.

Ольга Павелко – д.е.н., професор, заступник директора ННІЕМ з наукової діяльності, НУВГП.

Андрій Подлевський – к.е.н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, розвитку та комунікацій, НУВГП.

Наталія Ковшун – д.е.н., професор, директор ННІЕМ, НУВГП.

Мар'яна Мальчик – д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу НУВГП.

Петро Скрипчук – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного врядування, НУВГП.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

Університет Кардинала Стефана Вишинського

(Республіка Польща)

Братиславський університет економіки та менеджменту

(Словацька Республіка)

Східно-Європейська агенція розвитку (EEDA)

(Словацька Республіка)

Комратський державний університет

(Молдова)

Вищий інститут стабільності та управління в Лісабоні

(Португалія)

Вірменський національний аграрний університет

(Вірменія)

Університет Дубровнік

(Хорватія)

Тарсуський університет (Туреччина)

Варшавський університет природничих наук (Польща)

Євроколедж (Кіпр)

Військова технічна академія (Польща)

Університет Седльце (Польща)

Одеський національний економічний університет

(м. Одеса)

Міжнародний гуманітарний університет

м. Одеса)

Державний університет «Житомирська політехніка»

(м. Житомир)

Івано-Франківський національний технічний університет

нафти і газу (м. Івано-Франківськ)

Волинський національний університет імені Лесі Українки

(м. Луцьк)

Харківський національний університет міського господарства імені

О.М. Бекетова (м. Харків)

ГО «Регіональний центр євроінтеграційних проєктів» (м. Рівне)

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТРЕНДИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ		
František Vojtech, Miriam Slobodníková, Andrej Srebala	SMART CITIES AND THE IMPACT OF THEIR STRATEGY ON IMPROVING THE QUALITY OF LIFE OF CITIZENS	26
Mateusz Janczuk	INTERNATIONALIZATION OF EDUCATION AS AN ELEMENT OF SOCIAL SECURITY POLICY IN POLAND AND THE EUROPEAN UNION	29
Tetiana Kuchmiiiova, Maxym Gardus	UKRAINE'S GREEN ENERGY TRANSFORMATION: ECONOMIC FEASIBILITY AND EUROPEAN GUIDANCE IN WARTIME CONDITIONS	32
Regina Demianiuk, Cezary Bulik	ROZWÓJ DOSTAW OOH W POLSKIM E-COMMERCE	34
Regina Demianiuk, Krystian Grabowski	ZWROTY TOWARÓW W POLSKIM E-COMMERCE	37
Weronika Chudek	HOW DO REGIONS PROMOTE THEMSELVES IN THE INTEGRATED MARKET OF THE EUROPEAN UNION?	40
Авраменко Р.Ф.	МАРКЕТИНГ АГРАРНИХ ПІДПРИСМСТВ: СУТНІСТЬ, НАУКОВІ ПІДХОДИ	42
Антонова С.Є., Бачманюк Д.О.	АНАЛІЗ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА НІМЕЧЧИНИ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ	45
Антонова С.Є., Корнійчук А.Ю.	ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	48
Антонова С.Є., Савицька С.О.	ПУБЛІЧНІСТЬ ТА ПРОЗОРИСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	50
Антонова С.Є., Шамало І.М.	ВИТОКИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У ХХІ СТОЛІТТІ: АНАЛІЗ МАСШТАБІВ ТА ВПЛИВУ	52
Антонова С.Є., Цецик Я.П., Мерецька А.В.	ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА НАЯВНІ РИЗИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	54
Антонова С.Є., Чеберяка О.М.	СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ ГРОМАДЯНАМИ ТА МІСЦЕВОЮ ВЛАДОЮ	57

Бабич Т. Ю., Боровець А.В.	КОНКУРЕНТНИЙ SMM АНАЛІЗ. МУЗЕЇ НАУКИ УКРАЇНИ	59
Базиченко В.В.	ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НІМЕЧЧИНИ: КЕЙСИ ДЛЯ УКРАЇНИ	61
Балашов Д. В., Дяченко К.О.	РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ У РИНОК ПРАЦІ ЧЕРЕЗ ЕЛЕКТРОННИЙ СЕРВІС В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	64
Бевз С. В.	НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ	66
Безтелесна Л.І., Валентюк О.В.	ІННОВАЦІЇ У ЗБЕРЕЖЕННІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З ПИТАНЬ ПРАЦІ	69
Безтелесна Л.І., Лисак Т.І.	РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ ВИРОБНИЧОГО ТРАВМАТИЗМУ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	72
Безтелесна Л.І., Мельничук О.Г.	ДЕРЖАВНИЙ АРХІВ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	75
Безтелесна Л.І., Самуйлик А.М.	РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАХИСТУ ПОТЕРПІЛИХ ВІД СНПК ТА ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА	78
Безтелесна Л.І., Ткачук Я.В.	ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЕНЕРГОРИНКУ: ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ	81
Безтелесна Л.І., Хороша-Попадюк Р.В.	НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	83
Белецький А.В.	ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ – ОДИН ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВИ	86
Бондаренко Н.В.	СИНЕРГІЯ МАРКЕТИНГУ Й ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СТВОРЕННІ ПРОЗОРОГО РИНКУ ОЦІНОЧНИХ ПОСЛУГ	88
Бутник О.О.	ІНСТИТУЦІЙНА АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	90

Веретін Л.С., Шимко О.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ	93
Вовчанська О.М., Іванова Л.О.	DATA-DRIVEN МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПАНІЇ	95
Гарнага О.М., Попко О.В., Гарнага І.В.	ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО СУЧАСНІ ТРЕНДИ	98
Губа М.І., Паланиця М.М.	ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ: ВЗАЄМНА ВИГОДА ВЛАДИ І БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ВІННИЧЧИНИ	101
Гуторов О.І.	СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	104
Гудзь П.В., Гряниса С.В.	ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ МЕТОДОМ BSC	107
Демченко В. М.	ТРЕНД ЗНАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: ВИМОГИ ТА ПРОБЛЕМИ	110
Дідур Г.І., Мельничук О.І., Солдатова А. В.	ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ СІЛЬСЬКОЇ МІСЦЕВОСТІ	112
Дорофєєв Д.В.	ЕВРОІНТЕГРАЦІЯ ЗАСОБІВ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ КЛІЄНТІВ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ	115
Дугієнко Н.О., Цуканова Д. В.	МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ПОТУЖНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ	118
Древаль Ю.Д., Царук Н.Л.	КУЛЬТУРНА ДИПЛОМАТІЯ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ	120
Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С.	ЗНАННЯ ЯК ОСНОВА ВИБОРУ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	123
Кармінська- Белоброва М.В., Белоброва А.О.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЖИТТЕВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	125
Клименко О.М., Буткевич В. О.	АНАЛІЗ РИНКУ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ М. РІВНЕ	128

Клімова А.В., Данильчук Д.В.	ВЛАДА ЯК ОСНОВНИЙ ЗАСІБ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	131
Коберська Т.А., Демчук К.І.	ФІЛОСОФІЯ ЦИФРОВОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ: БРЕНД, СИМУЛЯКР, САМІСТЬ	134
Козакова Л.О., Момоток О.М.	ІНТЕГРАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР	137
Коротун О.П., Мазур Д. О.	ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МАРКЕТИНГОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА	140
Коротун О.П., Польовий Ю.М.	ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ	142
Коротун О.П., Турчинський В.В.	МАРКЕТИНГОВА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ	144
Костюкевич А.М., Ковалевич К.В.	ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ТОВАРІВ РОЗКОШІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЗМІНИ ПОКОЛІНЬ	147
Кузнєцова Т.В., Цаль Д.В.	ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЇ ОНЛАЙН- ІНСТРУМЕНТІВ НА КЛЮЧОВІ БІЗНЕС- ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ І ДЕКОРАТИВНИХ МАТЕРІАЛІВ	149
Лазаренко В.І.	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МАРКЕТИНГУ БУДІВНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	151
Левицька С.О., Гринюк Л. В.	ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД РІВНЕНЩИНИ)	154
Левицька С.О., Данильчук Д.В.	ВІТЧИЗНЯНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ	156
Левицька С.О., Карпець Ю.О.	РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ В УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНОЮ ПОЛІТИКОЮ	159
Левицька С.О., Мартинюк А.В.	СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УКРАЇНІ	162

Левицька С.О., Ражик Х.В.	РОЛЬ ЗБАЛАНСОВАНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОГРАМ	164
Левицька С.О., Савицька С.О.	КРИПТОВАЛЮТА В УКРАЇНІ: ПОКАЗНИКИ НА РИНКУ ТА ЗАСТЕРЕЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ПОШИРЕННЯ	167
Левицька С.О., Сухляк Л.О.	ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНО – КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В МІЗОЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	170
Левицька С.О., Царук Н.Л.	ПРОГНОЗУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ САРНЕНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	172
Левицька С.О., Юрко А.В.	УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	175
Левицька С.О., Шепелева Д.М.	ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ: АЛЬТЕРНАТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ	178
Леус О.В., Гринчук Ю.І.	РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА	181
Логвин С.Ю.	ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК ІНТЕНСИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРОЩУВАННЯ ЯГІДНИКІВ ТА САДІВ В УКРАЇНІ	184
Маланчук Л. О., Васевич Б. Р.	ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК РУШІЙНА СИЛА ЕФЕКТИВНОГО ДІЛОВОДСТВА	187
Маланчук Л. О., Полюхович В.О.	ПЕРСПЕКТИВИ ВПЛИВУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА АРХІВНУ СПРАВУ	190
Маланчук Л.О., Сидорук Д.В.	ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ АРХІВНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ В РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ	193
Маланчук Л. О., Чемерик С.І.	ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ У ЦНАП	196
Малахова Т.В.	ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ	199
Мальчик М.В., Бутрин Б.М., Василів В.В.	АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЗБУТУ У СФЕРІ ГУРТОВОЇ ТОРГІВЛІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ	202

Мальчик М.В., Вовчик Н.М.	ОПИТУВАННЯ ПАЦІЄНТІВ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДИТЯЧОЇ ЛІКАРНІ	205
Мальчик М.В., Герасимчук О.А.	ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	208
Мальчик М.В., Мельник С.Р.	ВПЛИВ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ В LINKEDIN НА ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У B2B- СЕГМЕНТІ	211
Мальчик М.В., Твердий М.Л, Мальчик А.Я.	ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ГУРТОВІЙ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ФОП	214
Мартинюк О.В., Власик В.П.	ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКУ НАФТОПРОДУКТІВ УКРАЇНИ ТА ОСНОВНИХ УЧАСНИКІВ	217
Міськова К.О.	МАЛИЙ БІЗНЕС ЯК РУШІЙ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	219
Мірошник М. В., Волощак С.С.	МАРКЕТИНГ У РУСЛІ ЗМІН: СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	221
Мірошниченко І.С.	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ	223
Мусієнко В.І., Плахтиря Є.А.	СТАНДАРТИ ЯКОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	225
Наконечна О.П.	КУЛЬТУРНА ЕСТЕТИКА ЯК КОНЦЕПТ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	228
Нєнно І.М.	ФЕНОМЕН УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ: РІВНІ АНАЛІЗУ	231
Оплачко І.О., Гаврон Р.І.	МАРКЕТИНГОВІ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ	233
Оплачко І.О., Ілючок Д.Ю.	ОСОБЛИВОСТІ БРЕНДИНГУ ЯК КОМПОНЕНТА СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГУ	236
Оплачко І.О., Шквородюк С.Ю.	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНД- СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	239

Перевозова І.В., Жарська Т.М., Гришук О.В.	СХОДИ ХАНТА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО БРЕНДИНГУ ЗВО НА ПРИКЛАДІ ІФНТУНГ	241
Піддубняк О.В.	ІСНУЮЧІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	244
Попко О.В., Зайдель О.І.	МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ СВІТОВОГО РИНКУ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ	246
Попко О.В., Рокунець Н.О., Клименко Л.В.	ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	248
Попко О.В., Саламаха О.О.	МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ: ДОСВІД НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ КОМПАНІЙ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	250
Попко О.В., Сліпецький О.Є.	КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МАРКЕТИНГУ ЗАКУПШЕЛЬ	253
Попко О.В., Тивончук П.В.	СУЧАСНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКИХ ІТ- КОМПАНІЙ: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ	255
Попко О.В., Філатов В.В.	АДАПТИВНА ОМНІКАНАЛЬНА МОДЕЛЬ У В2В-ПРОДАЖАХ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТА ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ	257
Прядко О.М., Таранов Є.О, Жулій Є.В.	СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ Е-COMMERCE НА РИНКУ В2С ТОВАРІВ	260
Ратушняк В.В.	РОЗРОБКА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	262
Родіонов Є.О.	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА	265
Рябчик А.В.	ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	267
Савицька О.В.	СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРАЇН З РИНКОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ	270

Савченко В.О.	НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ ГРОМАДО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ	273
Сарнавська О.В., Вернигора А.І.	ТЕОРІЯ У ОТТО ШАРМЕРА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН У СУСПІЛЬСТВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ	276
Сарнавська О.В., Лесковець Д.Ф.	УПРАВЛІННЯ, ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ: ДОСВІД СТЕНФОРДСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ	278
Скрипчук П.М., Костюкевич А.П.	ПЕРЕРОБКА ВІДНОВНОЇ БІОМАСИ В ГРОМАДІ РІВНОГО	280
Скрипчук П.М., Матвійчук Ю.В.	АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ	282
Скрипчук П.М., Созонюк Я.Р.	НІШЕВІ ОРГАНІЧНІ ПРОДУКТИ В МІСТІ РІВНЕ: ТЕНДЕНЦІЇ ДО УПОДОБАННЯ СПОЖИВАЧІВ	284
Стасюк Б.Б., Дейнека Б.С.	ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ	288
Стасюк Б.Б., Свобода М.Ф.	ВПЛИВ CRM-СИСТЕМ НА ПРИЙНЯТТЯ КОНКУРЕНТНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В БІЗНЕСІ	290
Стасюк Б.Б., Хомич С.Р.	ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТУ – BMW ТА MERSEDES-BENZ В ЄС ТА КИТАЇ	292
Стахнюк С.О., Брелюс І.М., Лютко Б.А.	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ВИЗНАЧАЛЬНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ	294
Стороженко Л.Г.	АЛГОРИТМІЧНА ДЕРЖАВА: ЦИФРОВІ ВИКЛИКИ ДЕМОКРАТИЧНОМУ ВРЯДУВАННЮ	296
Тимошук О.О., Чміль Г.Л.	МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В СЛОВЕНІЇ	299
Тихончук Л. Х., Бількевич Ю.О.	ПРАВОВІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УМОВАХ ВЛІСНОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	302
Тихончук Л.Х., Даюк І. М.	ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДОБРОВІЛЬНИХ ПОЖЕЖНО-РЯТУВАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ ГРОМАДИ	305

Тихончук Л.Х., Лисак Т.І.	ПУБЛІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДОТРИМАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ПСИХОСОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ НА РОБОТІ НА ДЕРЖАВНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ	308
Тихончук Л.Х., Миронець- Матущенко О.С.	АДВОКАЦІЯ ЖИТЛОВИХ ПРАВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У РІВНЕНСЬКІЙ ОБЛАСТІ	311
Тихончук Л.Х., Нагорнюк Н.П.	ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ЗАХИСТУ ЗАКОННИХ ПРАВ ТА ІНТЕРЕСІВ ДІТЕЙ НА ТЕРИТОРІЇ ШПАНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ РІВНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	313
Тихончук Л.Х., Пилипчук В.Ю., Панчук М.М.	ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ПРИЙМАЮЧІ ГРОМАДИ: АНАЛІЗ ДОСВІДУ МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО ПРОЄКТУ «КВАРТАЛ ВІДРОДЖЕННЯ»	317
Тихончук Л.Х., Піддубний А.С.	ПРАКТИКА МІЖНАРОДНОГО МУНІЦИПАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	320
Тихончук Л.Х., Плетьонка О.Ю.	АДМІНІСТРАТИВНА ПРОЦЕДУРА ЯК ПРАВОВА ФОРМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛУ «ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ» БІЛОКРИНИЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ РІВНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	323
Тихончук Л.Х., Сирота С.В.	ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	325
Тихончук Л.Х., Сухляк Л.О.	ВПЛИВ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ НА ПІДВИЩЕННЯ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ В МІЗОЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ РІВНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	326

Тихончук Л.Х., Талах Н.О.	ПУБЛІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ СУДУ ЩОДО НАРАХУВАННЯ ТА ВИПЛАТИ ЩОМІСЯЧНОЇ ГРОШОВОЇ ДОПОМОГИ ГРОМАДЯНАМ, ЯКІ ПОСТРАЖДАЛИ ВНАСЛІДОК ЧОРНОБИЛЬСЬКОЇ КАТАСТРОФИ	332
Тихончук Л.Х., Тарара О.Я.	ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОЧИН В ЯПОНІЇ	335
Тихончук Л.Х., Федор С.І.	ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	338
Тихончук Л.Х., Шевчук І. О.	ОСОБЛИВОСТІ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ ЗВ'ЯГЕЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЗВ'ЯГЕЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ	341
Толчанова З.О., Власик В.С., Партак Р.В.	ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МЕБЛЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ	343
Толчанова З.О., Красько Д.М.	ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КАМПАНІЙ	346
Філіппова В.Д.	ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ В ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	349
Фроленкова Н.А., Ковалевич М.Ш.	УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ	352
Фроленкова Н.А., Козлюк А.П.	ПОКОЛІННЯ ЗУМЕРІВ І КРАХ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ	355
Фроленкова Н.А., Левшук О.О.	РОЛЬ ПРОЦЕСІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	358
Фроленкова Н.А., Подлевська С.Р.	ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО PR-МЕНЕДЖЕРА	361
Черчик Л.М.	ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛІДЕРСТВА В КРОСФУНКЦІОНАЛЬНІЙ КОМАНДІ ПРОЄКТУ	364
Черчик Л.М., Пивоварська О.А.	УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ТЗОВ «АГРОТЕХНІКА»)	366

Хомюк Н.Л.	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ	369
Храпко П.Ю.	«СЕМІОТИЧНА ДРАБИНА» РОНАЛЬДА СТЕМПЕРА У КОНТЕКСТІ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: НА ПРИКЛАДІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО МУЗЕЮ	372
Цецик Я.П., Мордас О.М.	СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЦНАПУ ЗАСОБАМИ ДОПОВНЕНОЇ ТА ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ	375
Цецик Я.П., Паладійчук С.Б., Шамало І.М.	АКТИВІЗАЦІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДИ У ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	378
Шадюк Т.А.	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУ «ІНФОРМАЦІЙНА КУЛЬТУРА СОЦІОКУЛЬТУРНИХ УСТАНОВ»	381
Швець Ф.Д.	МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	384
Швець Ф.Д., Матвійчук Ю.В.	КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ	386
Шипуліна Ю.С., Семенютін А.О.	ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ БРЕНДІВ	388
Шумкова О.В., Плахтир Л.А.	РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ У ПІДТРИМЦІ ЕТИЧНОГО КЛІМАТУ	391
Щербакова А.С.	ESG-ІНВЕСТИВАННЯ ЯК НОВИЙ ВЕКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	394
Щербакова А.С., Созонюк Я.Р.	МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	396
Щербакова А.С., Богова П.Л., Судук А.М.	АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ	399

Щербакова А.С., Хомич В.Г., Малик А.В.	ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ	401
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН, РЕГІОНІВ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ		
Alla Zhemba, Oleksandr Fedchyk	THE ATTRACTION OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT TO UKRAINE IN WARTIME: CHALLENGES AND PROSPECTS	404
Annabel Mwagalanyi	BEYOND SETTLEMENT: EXAMINING THE ROUTES AND BARRIERS TO REFUGEE LABOUR MARKET INTEGRATION IN LEICESTER, UNITED KINGDOM	406
Tetiana Kuchmiiova, Mахym Gardus	UKRAINE'S GREEN ENERGY TRANSFORMATION: ECONOMIC FEASIBILITY AND EUROPEAN GUIDANCE IN WARTIME CONDITIONS	410
Vladyslav Solodkyy	INNOVATIVE APPROACHES IN THE CONTEXT OF ACHIEVING THE GOALS OF SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT	412
Адамчук Т.Л., Камінська С.М., Осмірко А.О.	АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ ГРОШОВИХ КОШТІВ НА РАХУНКАХ У БАНКУ	415
Балджи М.Д.	ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ЗЕРНА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	416
Батик А.Т., Тихончук Л.Х.	РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ	420
Безтелесна Л.І., Почтарук С.В.	ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	423
Безтелесна Л.І., Шмігель О.В.	МІЖНАРОДНА ГУМАНІТРАНА ДОПОМОГА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	425
Бойко М.В., Ковальчук А.В.	ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	427
Васюк І.В., Срібна Є.В.	БАНКІВСЬКІ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ	429
Вашай Ю.В., Ковальчук С.К., Грабчук А.В.	ЗАГРОЗА БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ВИЗНАЧЕННЯ І ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ	431

Вашай Ю.В., Подковиріна А.В., Качан О.В.	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЯХ В УМОВАХ СВРОІНТЕГРАЦІЇ	433
Венцурик А.М., Мельник Я.А., Дедера В.О.	ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКИХ І МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ НА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМСТВА	435
Гарнага О.М., Власюк Н.А.	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	437
Гарнага О.М., Гичко О.В.	ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ЦІНОУТВОРЕННЯ	439
Гарнага О.М., Ковальчук С.В.	ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ	441
Гарнага О. М., Курчик О.Ю., Шкода В.О.	РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	443
Горбатюк О.В.	РОЗВИТОК МАЛИХ АГРАРНИХ БІЗНЕС- СТРУКТУР У ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	445
Гудзь П.В., Зайцева А.О.	ІТ-КЛАСТЕР ЯК ІНСТРУМЕНТ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ЕСТОНСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	447
Жемба А.Й., Борейчук Ю.Ю.	ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В РЕГУЛЮВАННІ ОФШОРНОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ	450
Жемба А.Й., Луцик А. Ю.	ПОЛІТИКА М'ЯКОЇ СИЛИ ЧЕРЕЗ МОДУ: ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КУЛЬТУРНОГО ВПЛИВУ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОМУ ПРОСТОРІ	452
Жемба А.Й., Мельник Ю.А.	МОДЕЛЬ ТРЬОХ ОСНОВ ЯК ЕФЕКТИВНА МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	454
Жуковська А.О., Шпортько О. В.	ВИКОРИСТАННЯ АЛГОРИТМІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	458
Залужна А.Є., Залужний А.Л.	ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА	460

Костриченко В.М., Бондар В.В.	ВПРОВАДЖЕННЯ ІВЕНТ-ЗАХОДУ: МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	463
Костриченко В.М., Васильчук Т.Б.	РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЧЕРЕЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ: ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗЕРВІВ	466
Костриченко В.М., Дицяк Н.Т.	АКТУАЛІЗАЦІЯ РІШЕНЬ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	469
Костриченко В.М., Кочмарський О.І.	ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ В СУЧАСНОМУ АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	472
Костриченко В.М., Шевчук К.В., Бабищ С.О.	АВТОМАТИЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	474
Костриченко В.М., Шилан М.С.	ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	477
Костюкевич А.М.	МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ	479
Костюкевич Р.М., Костюкевич А.М.	ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СНЕСК- UP ПРОГРАМ В КОМУНАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	481
Красовська Ю.В., Мельник Т.А., Мартинюк В.В.	ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ: ВИКОРИСТАННЯ МЕНТАЛЬНИХ КАРТ	483
Кроль В.В.	OSINT FRAMEWORK ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС АНАЛІТИКИ ВІДКРИТИХ ДАНИХ: ОГЛЯД ВЕБ-РЕСУРСУ	486
Кроль В.В., Гладунова Д.С.	МЕДИЧНА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИКЛИКІВ	488

Кроль В.В., Крикавський О.С.	ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: KEYС ОСТРОЗЬКОГО КП «ВОДОКАНАЛ»	491
Кроль В.В., Квачук Д.В.	СИСТЕМА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, ФІНАНСУВАННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ	494
Кроль В.В., Мацько С.С.	АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ЛІСНИЦТВА НА ПРИКЛАДІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ «ОСТРОЗЬКИЙ ЛІСГОСП»	497
Кроль В.В., Михальчук С.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНДИКАТОРІВ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ДОСВІД ПРАТ «ЕДЕЛЬВІКА»	499
Кроль В.В., Новобранець О.В.	SWOT ТА PEST-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО МУЗЕЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ КЗ «РІВНЕНСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ»)	502
Кроль В.В., Сірук М.М.	ФІНАНСОВА ДИНАМІКА ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД НУВГП В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	504
Кроль В.В., Ступницька С.П.	ШАХРАЙСТВО В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ: ОГЛЯД ТАКТИК	507
Кроль В.В., Шкабура Р.А.	ІНДЕКС MARKETSCORE ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: KEYС ТЗОВ «БЕТОН БРУК СЕРВІС»	510
Кузнецова Т.В., Адамчук Т.Л.	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ	513
Кузнецова Т.В., Артемюк В.П., Луцюк І.О.	ВПЛИВ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ: ІСТОРИЧНИЙ ТА СУЧАСНИЙ ВИМІР	515

Кушнір Н.Б., Бойчук М.М., Федчик А.А.	ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН- ТОРГІВЛЕЮ	517
Кушнір Н.Б., Гавула В.В.	ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗПІЛОТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	520
Кушнір Н. Б., Добровольський А.Р.	СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ОБ'ЄКТУ ІНВЕСТИЦІЙ	523
Лесняк О.Ю.	ВИКОРИСТАННЯ КОЕФІЦІЄНТУ ВИТРАТ ВНУТРІШНІХ РЕСУРСІВ ПРИ ВИЗНАЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ	526
Лесняк О.Ю., Антоневич Ю.А., Бялик А.І., Лазарчук В.Г.	ЗМІНА ЛОГІСТИЧНИХ МАРШРУТІВ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ У ЗВ'ЯЗКУ З ШИРОКОМАСШТАБНИМ ВТОРГНЕННЯМ	528
Мельник А.Ю., Красовська Ю.В.	ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ У СТВОРЕННІ НОВОГО БІЗНЕСУ	530
Міськова К.О., Красовська Ю.В.	МАЛИЙ БІЗНЕС ЯК РУШІЙ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	533
Некрасенко Л.А., Ткачук О.В.	АКТУАЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	535
Нікітенко Д.В., Дідух Р. Б.	СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЇХ РОЛЬ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ- ІМПОРТЕРІВ	537
Нікітенко Д.В., Козлинець О.Ю., Петрик В.В.	ЛОГОТИП ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В МІКРОСЕРЕДОВИЩІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	539
Нікітенко Д.В., Сухецька А.С., Демчук А.В.	ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ	542
Петрук В.А., Скора О.М., Скроб В.В.	ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	545

Подлевський А.А., Комаренко Т.А.	ДЕКОМПОЗИЦІЯ ДОСВІДУ РЕСПУБЛІКИ КОРЕЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	548
Солодкий В.О., Іванчук М.В.	СИСТЕМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ	551
Солодкий В.О., Самков М.В.	СУЧАСНИЙ СТАН ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОГО СЕКТОРУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ: ГЛОБАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ	554
Солодкий В.О., Ткачук А.М.	ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ В ПРОЦЕСІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	557
Срібна Є.В., Зозюк А.В.	СУЧАСНІ ТОРГОВІ ВІЙНИ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНУ СТАБІЛЬНІСТЬ	559
Срібна Є.В., Прохоров П.О.	СУЧАСНА МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЄС	560
Срібна Є.В., Фурманчук Д.В.	ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ В УКРАЇНІ: ТРЕНДИ ТА ПЕРЕШКОДИ ЗРОСТАННЯ	561
Стахів О.А., Котюк Д.В., Чуприна Н.Я.	ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	565
Стахів О.А., Мельник А.І., Євчик Д.О.	ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ІНДУСТРІЇ КРАСИ ТА ПОСЛУГ	568
Стахів О.А., Матвійчук В.В.	ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	571
Стахів О.А., Токар П.І.	ЛОГІСТИКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	573
Стахів О.А., Шира А.С.	РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	576
Степанченко О.М., Дмитрук Д.О.	ВИКОРИСТАННЯ МЕНЕДЖЕРУ SECURAPP ПРИ ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛЕЮ	579

Ступницький В.В., Срібна Є.В., Ступницька Н.І.	ТЕХНОПОЛІСИ ЯК ДРАЙВЕРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ	581
Тарара О.Я., Вашай Ю.В.	МЕТОДИ УСПІШНОГО ПОДОЛАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ НА ПРИКЛАДІ ДІЙ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	583
Тимейчук Ю.О.	КОНЦЕПЦІЯ «СТІЙКИХ» ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ УМОВ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	586
Тихончук Л.Х., Марчак Р.М.	ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	588
Тихончук Л.Х., Степчин Л.В.	ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕВАКУАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ У РАЗІ ВИНИКНЕННЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ	590
Федоришин В.В., Подлевська О.М.	ВИКОРИСТАННЯ ВТОРИННОЇ СИРОВИНИ У ВИРОБНИЦТВІ БЕТОННОЇ БРУКІВКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРТ-БРУК»)	593
Царук Д.С., Бойчук М.М., Нагорнюк Т.С.	ЗАХИСТ БІЗНЕСУ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ТАЄМНИЦЯ	596
Шепель А.В.	ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕСІКАЦІЇ ПОСІВІ ПРИ ВИРОЩУВАННІ СОЇ НА ПІВДНІ УКРАЇНИ	598
Шергіна Л.А., Жемба А.Й., Бобриніченко Д.С.	ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ У ВЕЛИКІЙ БРИТАНІЇ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ	601
РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ, АНАЛІЗУ ТА ФІНАНСІВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА		
Patrycja Grodzicka, Aneta Fabisiak	APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN FINANCIAL ANALYSIS AND MARKET TREND PREDICTION	604
Olena Doroshenko, Nataliia Pavelko	FINANCIAL STATEMENTS UNDER IFRS: THE SPECIFICS OF COMPLETING SOME FORMS	607
Maryna Myronets	STRUCTURING OF ENTREPRENEURIAL POTENTIAL	609

Olha Pavelko, Volodymyr Blyshchuk	FACTORS OF INFLUENCE ON THE CONSTRUCTION COMPANIES COMPETITIVENESS POTENTIAL	612
Адамчук Т.Л., Кальченко В.С.	ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В ЧАСИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	614
Антонюк О.Р.	ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В АУДИТОРСЬКІЙ ПРАКТИЦІ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ	617
Боровець А.І.	ТРАНСПОРТНИЙ ПОДАТОК: ОСОБЛИВОСТІ СПРАВЛЯННЯ	620
Боровець А.І.	ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ	622
Браташук П. О., Антоневич Ю. А.	ЕЛЕКТРОННІ ГРОШІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ РОЗРАХУНКІВ	625
Грещак М.Ю.	ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У СФЕРІ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	628
Дудик С.С., Бойчук М.М.	РОЛЬ БАНКІВ В ЕКОНОМІЧНОМУ ЗРОСТАННІ КРАЇНИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА СВІТУ	629
Дума В.Л., Боднарюк І.Л., Романчук М.А.	ФОРМИ ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ДОПОМОГИ ТВАРИНАМ В УМОВАХ ВІЙНИ	632
Дума В.Л., Гребень Н.А.	ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ	635
Дячук О.О.	ГРАНТОВА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ДРАЙВЕР НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	637
Зінкевич О.В.	БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК РЕМОНТУ ТА ПОЛІПШЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ	639
Іванів Р.Г.	ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	641
Карплюк В.А., Данилов В.В.	ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ	643
Кондрацька Н.М., Бартошик В.В.	ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ОБОВ'ЯЗКОВОГО СТРАХУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАСНИКІВ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ	644

Кондрацька Н.М., Стухальська І.О.	СТРАХУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	647
Король О.В., Загатна Г.Ю.	ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ	650
Котик О.В., Зубчевська В.С.	КІБЕРСТРАХУВАННЯ, ЯК ЗАХИСТ БІЗНЕСУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ	653
Котик О.В., Ковалець К.К.	ДИНАМІКА РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: ІННОВАЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	655
Котик О.В., Сисун О.О.	ДЕРЖАВНЕ ТА ПРИВАТНЕ МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	657
Котик О.В., Трибунська Я.А.	ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: УПРАВЛІННЯ, РЕГУЛЮВАННЯ ТА ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	660
Левицька С.О., Осадча О.О.	ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: АЛЬТЕРНАТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ	662
Ляхович О.О., Ковалець К.П.	ГРОШОВО-КРЕДИТНА ПОЛІТИКА НБУ: СУЧАСНІ ЗДОБУТКИ ТА ПРОБЛЕМИ В УМОВАХ ВІЙНИ	666
Ляхович О.О., Сисун О.О.	ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ	669
Ляхович О.О., Терещенко В.Є.	ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ	671
Мельник Л.В., Боднарюк І.Л., Казнодій О.О.	МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	673
Мельник Л.В., Демчук В.О.	ІМПЕРАТИВИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО БІТКОЇН РЕЗЕРВУ	675
Мельник Л.М., Боднарюк І.Л., Мисько І.М.	ЕТАПИ ЗДІЙСНЕННЯ ОЦІНКИ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ	677
Мельник Л.М., Прокопчук Р.І.	РОЛЬ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	680

Некрасенко Л.А., Онищук А.О.	ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ТА DATA MINING ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ОБҐРУНТОВАНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ФІНАНСІВ	682
Недєлько Д.В.	КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ КРЕАТИВНОГО ІМПЕРАТИВУ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ	684
Ольховська О.Л.	ЗАСТОСУВАННЯ НЕЧІТКИХ МНОЖИН ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	687
Панчук О.С., Кадубець Д.З.	ОПЕРАЦІЇ БАНКУ З ПЛАТІЖНИМИ КАРТКАМИ ТА НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ	689
Пархомей С.М., Кадубець Д.З.	БАНКІВСЬКЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	692
Помулева В.М.	ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ПДВ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	695
Проніна О.В.	ЗАКОНОМІРНОСТІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	698
Радчук В.А., Ковальчук С.К.	ОФОРМЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ЦИФРОВОГО ПІДПISУ (ЕЦП) ДЛЯ ПОДАННЯ ЗВІТНОСТІ	705
Роздупченко В.М.	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	707
Салтиков В.Й.	ВІДПОВІДАЛЬНЕ ІНВЕСТИВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ФІНАНСОВОЇ ПАРАДИГМИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	710
Скаковська С.С., Горун Б.Д.	ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ПРОВІДНИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	715
Скаковська С.С., Лук'янчук Ю.В.	ВІДБУДОВА ЕКОНОМІКИ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІСЛЯ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	718
Скрипник С.В.	АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ДО ДИРЕКТИВИ ЄС ЩОДО ЕЛЕКТРОННОЇ ЗВІТНОСТІ (ESEF)	720

Трофімчук С.М.	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА СТАН ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	723
Шепель І.В.	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ ЗВІТНОСТІ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД І МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ	725
Шило Ж.С.	ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ	728
Шило Ж.С., Ковалець К.П.	КРИПТОВАЛЮТА ЯК ЗАСІБ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СТАРТАПИ	731
Шило Ж.С., Сисун О.О.	РОЗВИТОК ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: БАР'ЄРИ ТА МОЖЛИВОСТІ	734
Яковлева Л.І., Камінська С.К.	БАНКІВСЬКІ ДЕПОЗИТИ: УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ	736

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТРЕНДИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

František Vojtech, PhD, Associate Professor (Bratislava University of Economics and Management), **JUDr. Mgr. Miriam Slobodníková, PhD** (owner of LEGAL TENDERS), **s.r.o., Mgr. Andrej Srebala**, external student (Bratislava university of economics and management)

SMART CITIES AND THE IMPACT OF THEIR STRATEGY ON IMPROVING THE QUALITY OF LIFE OF CITIZENS

The main objective of the paper is to define the concept of smart cities and their economy. Pointing out the needs and reasons for the emergence of smart cities as a response to the acute solution of citizens' problems in cities and towns. Intelligent, i.e. smart technologies create opportunities for solving the changes that municipalities and towns face as a result of urbanization and population growth. However, this solution is only possible in cooperation with legislation that will respond quickly and professionally to ongoing changes.

Growing environmental and other problems that smart municipalities and towns can solve by implementing innovative solutions in the field of waste management and circular economy. The paper demonstrates by analyzing the basis for the use of innovative solutions in the field of waste management and circular economy by territorial self-government entities using the example of the Slovak Republic. Technologies and innovations are an integral part of modern society. They significantly affect not only our society and economy, but also everyday life [1]

They shape the way we work, communicate and solve challenges associated with global problems, such as climate change, urbanization or population aging. In order to properly understand new technologies and innovations, as well as their interconnection, it is essential to understand their meaning and role in the contemporary world.

Based on the current legal regulation, it defines the essence of territorial self-government, analyzes the possibilities, means and procedure of municipalities and towns in implementing environmental smart solutions. Local government thus affects a larger group of the population concentrated in the territory of a municipality or city. The tasks of local government are determined by the legal order of the state and public means [2, p.125] of self-government, i.e. non-state, are used to fulfill them. In the field of circular economy, municipalities have an extremely important position, obligations and opportunities. Different municipalities use them to varying extents, based on their financial capabilities, the initiative of the population or the priorities of their elected representatives.

Municipalities pay special attention to municipal waste and its management. The municipality also has an important economic tool in its hands, which is the collection of fees for municipal waste and small construction waste. By its own decisions in the area of original powers, it has the opportunity to support the development of its territory or also carry out its own investment and business activities in this area. Municipal authorities can make decisions on their own initiative and on the initiative of their residents based on their suggestions. We could summarize that the above options are primarily the result of their rule-making, i.e. regulations of municipalities, and municipalities also conclude various types of administrative agreements, for example with other municipalities or with private business entities.

Presentation of the main results of the implemented international research on the assessment of the level of digitalization of selected district towns in the Nitra Region. Based on the analysis of 12 criteria (Smart city strategy/vision, information on the smart city vision in other documents, the level of digitalization of communication media with the public, city services for residents available in the form of applications, digitalization of administrative service support for the population and others), the authors evaluate the level of the first criterion, namely "Smart city strategy" and propose specific recommendations on how representatives of the evaluated towns could improve this level in the future.

Data collection and analysis: Data were obtained from city websites and published documents. The evaluation was carried out on a point scale, with weights assigned by 3 independent evaluators, including a city representative.

This approach increases the validity and reliability of the research.

Table 1

Assessment in the Nitra Region

Project: Socio-economic strategy for the development of climate-neutral and smart cities and its importance for the private and public sectors					
Overall evaluation					
Evaluation area – criteria	Weight	Overall evaluation of the evaluation committee criteria			
	0,01 – 1,00	Nové zámky	Zlaté moravce	Topoľčany	Levice
Smart city strategy/vision	0,14	0	0	1,4	0
Order		2	2	1	2

Source: Own preparation of the smart city assessment.

In the regional assessment of the level of use of digitalization in the smart city strategy/vision according to the table below, the highest rating was achieved by Topoľčany (1.4 points), followed by Nové Zámky (0 points), Zlaté Moravce (0 points) and Levice (0 points). Given the fact that the environment covers a wide range of possibilities for its protection, the individual approaches of the cities are also different.

Criterion Smart city strategy/vision – only the City of Topoľčany has prepared and published a strategic document for this criterion. The document represents the key planning of the city's development in the area of smart city. In general, it can be said that cities that have developed a smart city strategy are able to gradually meet individual goals and appropriately plan economic, personnel and other provisions for the development of a smart city. Cities where this strategic document is absent are unable to address the issue of smart city at a conceptual level and the solution of smart elements is random.

The global vision should be to achieve better environmental quality and a sustainable circular economy, which is based on consistent protection of environmental components and uses as few non-renewable natural resources and hazardous substances as possible. Thanks to this, not only the quality of the environment will improve, but also the health of the population. A key aspect of the new technologies is their ability to change established practices, increase efficiency and contribute to sustainable development.

The results of the evaluation of the project criteria are intended to serve to better orient cities in the field of smart cities, to ensure their development in this area, through which the lives of residents will be made easier and communication between the city and its residents in the field of many monitored services will be supported.

The results of this research represent an important step towards understanding and improving the use of digitalization in environmental protection in Slovak cities which is connected with high influence to human quality of life, and are an inspiration in the field of improving the digitalization of all district cities.

After the evaluation phases of individual cities are completed, it will be possible to define proposals for improving individual levels of smart cities and propose basic criteria for the creation of smart cities, whether in Slovakia, Ukraine or internationally. And thus increase the standard of living of residents of municipalities and cities.

1. DRAKOVÁ Z. Exploring the social context of self-realization of seniors in the digital environment: research and analysis. Bački Petrovac : Slovak Cultural Club, 2025. 114 s. ISBN 978-86-900319-8-6. 2. For more information on the concept of self-government, see HORVAT, M. In VRABKO, M. and colleagues: Správne právo hmotné. Všeobecná časť. 2nd edition. Bratislava : C. H. Beck, 2018. P. 125.

INTERNATIONALIZATION OF EDUCATION AS AN ELEMENT OF SOCIAL SECURITY POLICY IN POLAND AND THE EUROPEAN UNION

Education is a fundamental driver of growth, innovation, and job creation. The Polish and European education systems must provide forward-looking knowledge, skills, and competencies. It is recognized that internationalization processes should encompass all areas of education – not only teaching and learning, but above all, scientific research activities and cooperation with the socio-economic environment [1]. Although raising the level of education may be difficult and costly, neglecting this area leads to even greater costs for society in the future [2].

Support young people obtain the best possible education and subsequently secure employment is one of the elements ensuring Poland's security, as well as an important priority of the European political agenda. To achieve this, the EU proposes many new initiatives and improves existing ones, such as the Erasmus+ programme, which is the European Union's initiative in the fields of education, training, youth, and sport. Its aim is to support pupils, students, teachers, lecturers, and volunteers in conducting international projects that enhance their competencies. It is a continuation of European educational programmes implemented since 1998.

The past decade has brought modernization to the education sector, which has strengthened the internationalization of educational systems. The main consequence of this has been increased educational mobility among students and researchers. Although studying abroad is the most visible aspect of this process, it is not the only indicator of internationalization. Education places a strong emphasis on mobility projects, aiming to deepen international cooperation within the European area of education and higher education [3]. Currently, the European Union places importance on education at all levels. The evolution of regulations has been primarily driven by current economic priorities and the need to adapt education and training systems to labor market demands [4]. Modern educational systems aim to focus on modern technologies and combating unemployment [5].

One of the most important issues for European governments is reducing high unemployment rates, especially among young people. Too many young individuals leave education prematurely, exposing themselves to the risk of unemployment and social exclusion [6]. International educational programs increase opportunities for cooperation and mobility between partner countries, particularly in the fields of higher education and youth [7]. Participation in international educational projects fosters the development of entrepreneurial, pro-social, civic, and democratic attitudes, enhances interpersonal competencies,

supports effective integration into the labor market, and promotes fuller participation in social life [8]. These projects have a significant impact on the education system by increasing the knowledge and skills of both teachers and students, as well as promoting a sense of social responsibility [9].

For the purposes of this study, social security will be understood as a state of socio-economic stability in which citizens have guaranteed access to key resources and services such as employment and education. This access allows for the satisfaction of basic needs and the minimization of social risk. Particular emphasis will be placed on the issues of unemployment, access to the education system, and international educational mobility within the European Union. In this context, social security therefore means not only protection from poverty and marginalization, but also ensuring equal access to opportunities for professional and educational development, which is crucial for social and economic stability in Poland.

Educational mobility is an especially valuable experience, as it enables the acquisition of knowledge and skills necessary for personal, educational, and professional development, civic engagement, and social inclusion [10]. Organizing educational mobility acts as a strong incentive for improving the quality of education, both in educational institutions and in organizations offering non-formal and informal learning. In the face of the ecological and digital transformation – requiring a "skills revolution" – educational mobility helps bridge skills gaps, accelerates skills development, and strengthens the sense of citizenship and understanding of shared values, both within and beyond Europe.

Due to the lack of a universally accepted definition of international educational mobility, this study adopts the definition used by the European Union in the Erasmus+ program. According to this definition, international educational mobility means the physical movement to a country other than one's country of residence in order to undertake studies, training, or non-formal or informal learning. This term covers a wide range of educational activities and applies to all sectors of lifelong learning, including primary, higher, and vocational education as well as adult education. The shared system of international mobility among EU member states is intended to increase the chances of Polish school and university graduates on the integrated European labor market and the increasingly harmonized European education market [11]. International educational mobility also refers to the mobility of young people, youth workers, early childhood education and care staff, and individuals working in the field of sports.

International educational mobility influences social security by supporting the development of competencies, increasing employment opportunities, and promoting social integration. By enabling learners and professionals to gain educational and professional experience abroad, this mobility helps bridge skill gaps in the economy, thereby strengthening labor

market stability. Furthermore, international educational mobility supports the development of skills that are essential in the face of challenges related to digital and ecological transformation, further contributing to enhanced social security. In a broader context, international educational mobility fosters the building of intercultural bonds and strengthens the sense of European citizenship, which promotes social cohesion and helps prevent the marginalization of various social groups. In this way, social security will be shaped by access to high-quality education and professional development opportunities, which are crucial for the stability and development of society.

Additionally, it encourages the creation of inclusive communities that value diversity and cooperation. As a result, international mobility becomes not only a tool for personal growth but also a strategic mechanism for building resilient and cohesive societies.

1. Dymyt M. Innowacje w procesie umiędzynarodowienia szkół wyższych, Zeszyty Politechniki Śląskiej- Organizacja i Zarządzanie z. 131, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018. P. 118.
2. Rouse C. E. The Labor Market Consequences of an Inadequate Education, Princeton University, Princeton, New Jersey 2005. P. 26.
3. Zapotoczna M. Międzynarodowa mobilność edukacyjna jako determinanta rozwoju osobistego i zawodowego studentów. *Kultura – Społeczeństwo – Edukacja*. Poznań, 2021. nr 2(20). P. 221.
4. Mierzwa J. Podstawy traktatowe polityki edukacyjnej Unii Europejskiej – ich ewolucja i perspektywy. *Zeszyty Naukowe Zakładu Europeistyki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie*. Rzeszów, 2006. nr 1. P. 11.
5. Stilianos P., Georgios A., Vasilik K., Labros S. The Erasmus Student Mobility Program and Its Contribution to Multicultural Education : The Case of Tecnological Education Institute of Thessal. *Journal of Educational and Social Research*. Rome-Italy 2013. Vol. 3. No. 3. P. 182.
6. Nogueiro T., Saraiva M., Jorge F., Chaleta E. The Erasmus+ Programme and Sustainable Development Goals—Contribution of Mobility Actions in Higher Education. *Sustainability* 2022. Portugal 2022. N. 14. P. 5.
7. Erasmus+Programme Guide, Version 2. 2019. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/default/files/erasmus-plus-programme-guide-2019_en_1.pdf (дата звернення: 24.05.2025).
8. Beech S. International Student Mobility: A Critical Overview. *Geographies of Children and Young People*. Singapore 2017. Vol. 10. P. 295.
9. Torończak E. Międzynarodowe projekty edukacyjne drogą do rozwoju kompetencji kluczowych. *Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji*. Warszawa 2018. P. 167.
10. Komisja Europejska. ZALECENIE RADY „Europa w ruchu” – mobilność edukacyjna dla wszystkich (Tekst mający znaczenie dla EOG) {SWD(2023) 719 final} - {SWD(2023) 720 final, Bruksela 2023.
11. Kostrzewa-Zorbas W. Harmonizacja systemów szkolnictwa wyższego w Europie. Polityka Unii Europejskiej. *Polsko-Holenderskie Podyplomowe Studia Europejskie*. Warszawa 2003. P. 9.

Tetiana Kuchmiiova, PhD, Associate Professor, Maxym Gardus, student
(Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv city, Ukraine)

UKRAINE'S GREEN ENERGY TRANSFORMATION: ECONOMIC FEASIBILITY AND EUROPEAN GUIDANCE IN WARTIME CONDITIONS

Russia's aggression against Ukraine, which escalated into a full-scale war in 2022, has drastically reshaped the country's approach to energy security. For many years, Ukraine remained heavily dependent on fossil fuel imports, particularly Russian gas. This dependency has forced the country to seek not only urgent responses, but also long-term solutions in the form of a systemic energy transformation based on renewable energy sources (RES). The transition from fossil fuel consumption to the development of decentralized and clean energy has become both a climate challenge and a vital component of national security strategy.

In this context, the European Union's REPowerEU initiative underscores that the rejection of Russian fossil fuels is not just about energy autonomy but also a geopolitical necessity. Ukraine, therefore, has a unique opportunity not only to adopt best European practices but also to become part of the broader European climate agenda. The purpose of this paper is to explore the key economic tools that can support Ukraine's move toward energy independence by abandoning fossil fuels, and to highlight applicable elements of European experience.

Methodologically, the study is based on a comparative analysis of open data from trusted research institutes, environmental organizations, and official EU policy documents. Particular emphasis is placed on data regarding fossil fuel substitution potential, required investments, budget savings, and energy import/export figures. A qualitative policy analysis approach was used to identify existing barriers, regulatory gaps, and economic instruments, along with an examination of local RES projects implemented by Ukrainian communities.

One of the most promising directions is the development of bioenergy. According to the Bioenergy Association of Ukraine, the potential for replacing imported natural gas with biomass is up to 8 billion m³ per year, which could reduce government expenditures by approximately \$3 billion. The main barriers, however, remain poor infrastructure and insufficient regulation. A study by Aurora Energy Research modeled scenarios for phasing out coal-fired power plants by 2030, showing that CO₂ emissions could be cut by 82%, while direct budget expenditures would decrease by €1.3 billion. In the "early exit" scenario, necessary investments are estimated at €3.5 billion.

Ukraine also holds significant potential for biomethane production – up to 4.5 billion m³ of gas by 2050. This direction has already received legal support through the adoption of the Biomethane Law and the establishment of a

certification system. Communities are increasingly playing a crucial role in decentralized energy generation, with numerous success stories across rural regions.

Since the start of the full-scale war, the European Union has accelerated its own energy transition. The REPowerEU program foresees €210 billion in investments by 2027, targeting renewables, energy efficiency, hydrogen technologies, and LNG infrastructure. One of the most effective instruments in the EU has been the implementation of national recovery and resilience plans. Ukraine could benefit from developing a similar approach – conceptually referred to as "REPowerUA." Furthermore, the EU Emissions Trading System (EU ETS) offers a market-based tool that provides financial incentives to reduce CO₂ emissions. Ukraine is currently working on its own ETS as part of its commitments under the EU Association Agreement.

Another vital area is the just transition of coal-dependent regions—a priority already being funded within the EU, and especially relevant to Ukraine given its social, environmental, and economic implications. According to the IPCC report cited by Ecoaction, dependence on fossil fuels represents not only an environmental hazard, but also a geopolitical vulnerability.

In conclusion, Ukraine's energy transformation is not merely a matter of environmental concern, but a critical pillar of its national security. Bioenergy, microgeneration, and energy efficiency offer real prospects for reducing reliance on imports. European experience clearly demonstrates that a successful fossil fuel phase-out requires well-designed economic incentives, a solid regulatory framework, and strategic long-term planning. Ukraine still faces significant challenges, such as the absence of a unified strategy, institutional weaknesses, and limited access to financing. Nonetheless, the country now has a historic opportunity to undertake a green transformation of its energy sector – and this opportunity must not be missed.

1. Aurora Energy Research. Economic consequences of coal phase-out in Ukraine by 2030. Ecoaction. 2021. URL: https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/2021_07_Economic_implications_ua-s.pdf. (дата звернення: 24.05.2025). 2. UABIO. Ten steps for Ukraine to abandon Russian natural gas. 2022. URL: https://uabio.org/wp-content/uploads/2022/04/10-kroktiv-Ukrayiny-dlya-vidmovy-vid-PG_UKR.pdf. (дата звернення: 24.05.2025). 3. Ecoaction. How to curb climate change and war. 2022. URL: <https://ecoaction.org.ua/iak-strymaty-zminu-klimatu-ta-vijnu.html>. (дата звернення: 24.05.2025). 4. UA-Energy. The Green Deal in Ukraine: a challenging journey towards sustainable development. 2023. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/zelenyi-kurs-v-ukraini-skladnyi-rukh-do-stiikoho-rozvytku-31-03-2023>. (дата звернення: 24.05.2025). 5. Energy Union Info. A plan to rapidly reduce dependence on Russian fossil fuels. 2022. URL: <https://news.energy-union.org/archives/2124>. (дата звернення: 24.05.2025). 6. Two keys to Ukraine's energy independence. *Ekonomichna Pravda*. May 30, 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/30/687599> (дата звернення: 24.05.2025).

ROZWÓJ DOSTAW OOH W POLSKIM E-COMMERCE

Ostatnia mila stanowi ważny etap w realizacji zamówienia on-line i wpływa na zadowolenie klientów z zakupów internetowych. Ostatnia mila, końcowy etap łańcucha dostaw, najczęściej rozpoczyna się w sortowni/oddziale operatora KEP (Kurier, Express, Paczka) i polega na doręczeniu paczki finalnemu odbiorcy w określone przez niego miejsce. Raport „*Ostatnia mila dla e-commerce*” podkreśla, że jest to etap ważny zarówno pod względem czasu jak i kosztów dostaw; szacuje się, że ostatnia mila odpowiedzialna jest za 53% wszystkich kosztów związanych z transportem towarów. E. Replińska podkreśla, że dostawy i ich organizacja stanowią bardzo znaczące wyzwanie dla logistyki handlu internetowego.

Wśród przykładowych form dostaw w polskim e-commerce można wymienić:

- dostawa do automatu paczkowego;
- dostawa kurierem do domu/pracy;
- dostawa do punku nadań i odbioru PUDO/punktu partnerskiego;
- dostawa pocztą przez listonosza;
- dostawa do placówki pocztowej;
- dostawa do sklepu;
- transfer bezpośrednio ze strony internetowej.

W poniższej tabeli 1 przedstawiono formy dostaw w e-commerce na wybranych przykładach.

Tabela 1

Formy dostaw na przykładzie Allegro, Empik.com i MediaExpert.pl

Podmiot e-commerce	Formy dostaw	Szczegóły
Allegro	- Allegro One Kurier - Allegro One Box - Kurierzy (DPD, InPost, DHL, Pocztex, UPS) - Odbiór w punkcie (Zabka, Orlen, Ruch, Poczta Polska, DPD Pickup, DHL, Pocztex, UPS) - Paczkomaty InPost - Automat DHL BOX 24/7 - Automat Pocztex - Przesyłka polecona - MiniPrzesyłka	- Własne usługi dostawy - Dostępność Allegro Smart - Różne opcje dla małych, średnich i dużych paczek
Empik.com	- Odbiór osobisty w salonie Empik - Paczkomaty InPost - DPD Pickup - Placówki Poczty Polskiej - Kurier Pocztex - Kurier DPD	- Salon Empik: Dostawa 1-2 dni robocze, gabaryt: mały, średni - Darmowy odbiór w salonach Empik
Media Expert.pl	- Kurierzy (DPD, InPost, Allegro One, SUUS) - Dostawa do paczkomatu InPost lub DPD Pickup - Odbiór w sklepie stacjonarym - Skrytki ME Box - Dostawa w 3h, na jutro, pojutrze	- Ekspresowe dostawy (nawet w 3 godziny) - Odbiór w sklepie lub automacie ME Box - Darmowy odbiór od określonych kwot

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dostawa i Smart, <https://help.allegro.com/pl/sell/d/dostawa-i-allegro-smart?box=metody-dostawy&marketplaceId=allegro-pl>; Usługi dostawy w Media Expert, <https://www.mediaexpert.pl/lp.darmowa-dostawa#najczesciej-zadawane-pytania>; Cennik dostaw, Empik, <https://www.empik.com/pomoc/cennik-dostaw>

W Polsce dynamicznie rozwijają się dostawy poza domem OOH (ang. Out of Home), których wzrost stanowi efekt intensywnego rozwoju e-commerce i zwiększonego zainteresowania e-konsumentów odbiorem przesyłek w dogodnym miejscu i czasie. Punkty OOH stanowią: PUDO (ang. Pick Up Drop Off point, punkty odbioru i nadawania) i APM (ang. Automated Parcel Machine, automaty paczkowe). Analiza preferencji konsumentów na rynku e-commerce w Polsce wskazuje na istotne zmiany w zakresie wyboru form dostawy, co znajduje potwierdzenie w kolejnych edycjach raportu „E-commerce w Polsce” przygotowywanego przez firmę Gemius i współpracujące podmioty.

Już w 2019 roku automaty paczkowe, w szczególności Paczkomaty InPost, cieszyły się znaczną popularnością – 52% respondentów deklarowało wybór tej formy odbioru jako preferowanej. Niemniej jednak, według danych z tego okresu, najbardziej rozpowszechnionym sposobem dostarczania zakupów internetowych pozostawała dostawa kurierska bezpośrednio do domu lub miejsca pracy – 58%, realizowana najczęściej przez operatora DPD.

Pandemia COVID-19 znacząco przyspieszyła rozwój dostaw realizowanych w modelu OOH. Szczególny wzrost popularności odnotowały automaty paczkowe, z których skorzystało 61% ankietowanych konsumentów. Na drugiej pozycji uplasowała się dostawa kurierem bezpośrednio do domu lub miejsca pracy pozostając nadal istotnym kanałem dystrybucji, preferowanym przez 55% użytkowników, przy czym w dalszym ciągu dominującym operatorem była firma DPD. W mniejszych miejscowościach, gdzie dostęp do automatów paczkowych był ograniczony, wzrosło znaczenie punktów odbioru PUDO, wybieranych przez 19% respondentów. W 2021 roku automaty paczkowe, a w szczególności Paczkomaty InPost, umocniły swoją dominującą pozycję wśród form dostaw realizowanych poza domem. Jak wynika z badania Gemius, 77% respondentów deklarowało korzystanie z tej formy odbioru przesyłek. Dostawa kurierska bezpośrednio do domu lub miejsca pracy pozostawała wciąż istotną opcją, wskazywaną przez 50% ankietowanych konsumentów, na kolejnym miejscu uplasowała się dostawa pocztą bezpośrednio do domu/pracy przez listonosza – 24%, następnie dostawa do punktu partnerskiego – 21%.

Obserwowane wcześniej tendencje uległy dalszemu wzmocnieniu w 2022 roku, kiedy to konsumenci w Polsce jeszcze chętniej korzystali z dostaw w modelu OOH. Zgodnie z wynikami badania Gemius, 81% respondentów wskazało odbiór przesyłki w Paczkomacie InPost jako najczęściej wybraną formę dostawy podczas zakupów internetowych. Jednocześnie popularność doręczenia kurierskiego bezpośrednio do domu lub pracy spadła do 43%. W tym samym roku nastąpiła zmiana lidera w segmencie dostaw kurierskich do domu – InPost (36%) wyprzedził DPD, osiągając przewagę o 4 punkty procentowe. Na trzeciej pozycji były dostawy do punktu partnerskiego – 17%. W 2023 roku rynek dostaw realizowanych w modelu OOH w Polsce nadal dynamicznie się rozwijał. InPost utrzymywał pozycję lidera w segmencie automatów paczkowych. Według danych, 82% internautów wybierało odbiór

przesyłek za pośrednictwem automatów paczkowych, z czego 93% wskazywało Paczkomaty InPost jako preferowane urządzenia. Jednocześnie coraz większe znaczenie zyskiwały dostawy do punktów partnerskich. Na rynku dostaw kurierskich do domu lub pracy ponownie nastąpiła zmiana – liderem został DPD, a tuż za nim uplasował się InPost. Łącznie obie te firmy obsługiwały 70% klientów preferujących dostawy bezpośrednie.

Tendencje te utrwaliły się także w 2024 roku. Zgodnie z najnowszymi wynikami badania Gemius, polscy konsumenci oczekują dostaw realizowanych szybko, bezpłatnie, z wykorzystaniem blisko zlokalizowanego automatu paczkowego, najlepiej w sposób bezdotykowy, a także z możliwością wygodnego zwrotu zakupionego towaru. Dane za 2024 rok potwierdzają, że dostawy realizowane w modelu OOH pozostają dominującą formą odbioru przesyłek w polskim e-commerce. Dostawa do automatu paczkowego nadal cieszyła się największym zainteresowaniem konsumentów – 81% ankietowanych wskazało jako formę dostawy towaru wybraną najczęściej podczas e-zakupów. Dostawa kurierem bezpośrednio do domu/pracy stanowiła 43%, a dostawa do punktu partnerskiego (np. Żabka, Orlen, Ruch) – 20%. Automat paczkowy wybierany najczęściej podczas zakupów to Paczkomat InPost – 88%. Wynik ten oznacza niewielką dygresję względem roku poprzedniego, co świadczy o stopniowym wzroście znaczenia alternatywnych operatorów, takich jak Allegro One Box czy Orlen Paczka, DPD Pickup, a także o rozwoju sieci punktów PUDO, które zwiększają możliwości dogodnego wyboru dla konsumentów.

1. Cennik dostaw, Empik. URL: <https://www.empik.com/pomoc/cennik-dostaw>. (data звернення: 24.05.2025). 2. Dostawa i Smart. URL: <https://help.allegro.com/pl/sell/d/dostawa-i-allegro-smart?box=metody-dostawy&marketplaceId=allegro-pl>. (data звернення: 24.05.2025). 3. E-commerce w Polsce 2019, Gemius, Izba Gospodarki Elektronicznej. URL: https://eizba.pl/wp-content/uploads/2019/07/raport_GEMIUS_2019-1.pdf. (data звернення: 24.05.2025). 4. E-commerce w Polsce 2020, Gemius, Izba Gospodarki Elektronicznej. URL: <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-e-commerce-2020-2.pdf>. (data звернення: 24.05.2025). 5. E-commerce w Polsce 2022, Gemius. URL: https://sellingo.pl/blog/wp-content/uploads/2023/01/Raport_e-commerce_2022_.pdf. (data звернення: 24.05.2025). 6. E-commerce w Polsce 2023, Gemius, PBI, IAB Polska. URL: https://gemius.com/documents/54/RAPORT_e-commerce_2023.pdf. (data звернення: 24.05.2025). 7. E-commerce w Polsce 2024, Gemius, PBI, IAB Polska. URL: https://gemius.com/documents/66/RAPORT_E-COMMERCE_2024.pdf. (data звернення: 24.05.2025). 8. Raport „Ostatnia mila dla e-commerce”, PİTD, OTIMO, Last Mile Experts. URL: <https://pitd.org.pl/wp-content/uploads/2022/09/Ostatnia-mila-dla-e-commerce.pdf>. (data звернення: 24.05.2025). 9. Replińska E. Logistyka ostatniej mili w obsłudze e-commerce, [w:] R. Demianiuk (red.), Logistyczna obsługa e-commerce. Wybrane przykłady, Uniwersytet w Siedlcach, Siedlce 2024. 10. Usługi dostawy w Media Expert. URL: <https://www.mediaexpert.pl/lp,darmowa-dostawa#najczesciej-zadawane-pytania> (data звернення: 24.05.2025).

Regina Demianiuk, PhD; Krystian Grabowski, Master Degree student
(Uniwersytet w Siedlcach, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Siedlce, Polska)

ZWROTY TOWARÓW W POLSKIM E-COMMERCE

Możliwość zwrotów i właściwie prowadzona polityka zwrotów przez sklep internetowy wpływają na decyzje zakupowe e-konsumentów i ich poczucie bezpieczeństwa podczas dokonywanych transakcji. Jak podkreślono w raporcie „Dekada polskiego e-commerce” w top zmian dekady wymieniono upowszechnienie się darmowych zwrotów i w konsekwencji znaczny wzrost skali zwrotów w e-commerce, zwłaszcza w kategorii moda. Raport „E-commerce w Polsce 2019” podawał, że 31% osób kupujących on-line i które wiedziały o możliwości zwrotu nie korzystało z takiego rozwiązania. Raport „E-commerce w Polsce 2021” wskazał, że 26% kupujących on-line nigdy nie zwracało towaru. Raport „E-commerce w Polsce 2022” informował o tym, że 20% nigdy nie zwracało towaru. Raport „E-commerce w Polsce 2024” podawał, że 17% osób robiących zakupy online i które wiedziały o możliwości zwrotu, nigdy nie zwracało towaru. Ten sam raport informuje, że tylko 2% osób robiących e-zakupy nie wiedziało o możliwości zwrotu towaru kupionego przez internet.

Badanie „Co (u)gryzie e-commerce?” podaje, że niemal co piąty e-konsument odsyła zakupione towary, 38% ankietowanych często ma ochotę zwracać produkty i to rozważa, a 57% decydujących się na zwrot, robi to z powodu znalezienia lepszej okazji bądź zmiany zdania.

Przykładową przyczyną zwrotów towarów może być:

- niespełnienie oczekiwań klienta, np. błędne określenia rozmiarów ubrań, niezgodność produktu z przedstawionym na stronie internetowej opisem;
- wady techniczne;
- opóźnienia w dostawach;
- pomyłki przy kompletacji;
- uszkodzenie produktów w transporcie;
- omyłkowe zamówienie;
- znalezienie lepszej oferty;
- przyczyny subiektywne, np. impulsywny zakup by poprawić humor, nieprzemyślany zakup.

Na podstawie raportów opracowanych przez firmę Gemius i inne współpracujące podmioty w poniższej tabeli 1 zostały przedstawione najczęściej wybierane formy zwrotów wśród osób robiących zakupy internetowe i które wiedziały o możliwości zwrotu w Polsce w latach 2019–2024.

Tabela 1

Formy zwrotu towarów najczęściej wybierane podczas zakupów on-line w latach 2019–2024

Formy zwrotu/lata	2019	2020	2021	2022	2023	2024
możliwość (darmowego) odesłania produktu przez automat paczkowy	13%	16%	33%	46%	34%	36%
możliwość darmowego odesłania produktu kurierem (door-to-door)	18%	17%	11%	9%	12%	12%
możliwość (darmowego) zwrotu do sklepu stacjonarnego	9%	9%	9%	8%	12%	12%
możliwość darmowego odesłania produktu pocztą	16%	14%	8%	6%	9%	7%
możliwość (darmowego) odesłania produktu w punkcie partnerskim	2%	4%	5%	5%	7%	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E-commerce w Polsce 2019, s. 103; E-commerce w Polsce 2020, s. 115; E-commerce w Polsce 2021, s. 114; E-commerce w Polsce 2022, s. 108; E-commerce w Polsce 2023, s. 122; E-commerce w Polsce 2024, Gemius, s. 141.

W latach 2019–2020 darmowe odesłanie zakupionych produktów za pomocą kuriera, przez maszynę paczkową i pocztą stanowiły trzy najczęściej wybierane formy zwrotu kupionych towarów. W latach 2021–2024 można zaobserwować zmiany w zachowaniach klientów internetowych, którzy przy zwrotach towarów zaczęli preferować formę darmowego odesłania zakupionych produktów przez automat paczkowy (z wyraźną dominacją Paczkomatu InPost, które w 2024 roku wybierało 95% badanych klientów). Na kolejnych pozycjach uplasowały się: możliwość darmowego odesłania produktu kurierem i możliwość darmowego zwrotu do sklepu stacjonarnego.

W obecnych turbulentnych warunkach społeczno-gospodarczych właściciele sklepów internetowych poszukują sposobów na poprawę rentowności, ograniczenia kosztów obsługi zwrotów. Uwidocznia się trend odchodzenia od darmowych zwrotów. Można zaobserwować, że coraz więcej sklepów internetowych w Polsce zaczyna proponować e-konsumentom wyłącznie zwroty płatne.

Klient oczekuje jasnej, przejrzystej i zrozumiałej informacji o zwrotach produktów i powinien dokładnie wiedzieć jak przebiega proces zwrotów, jakie są możliwe opcje do wyboru, jakie są procedury i koszty przy zwrotach. Badanie DHL wykazało, że 80% kupujących nie dokona zakupu z powodu niewygodnej polityki zwrotów, a 37% osób uważa zwroty za „niezwykle ważny” aspekt procesu zakupowego w sieci. Polityka zwrotów ma wpływ na doświadczenie zakupowe e-klienta.

Podmioty polskiego e-commerce starają się ułatwić klientowi przejście przez procedurę zwrotów, prowadząc klienta i podpowiadając co dalej robić by bezstresowo otrzymać pieniądze z powrotem. Często e-sklepy postrzegają zwroty jak możliwość do pozyskania większej rzeszy nowych klientów, a sprawna obsługa e-konsumenta na etapie zwrotu może zachęcić go do dokonania ponownych zakupów u danego e-sprzedawcy. Sklepy internetowe, marketplaces w Polsce wychodzą naprzeciw oczekiwaniom e-konsumentów i

podają zasady zwrotu zakupionych towarów.

Polityka zwrotów na Allegro jest prosta i przyjazna dla użytkowników. Jeśli klient dokona zakupu na Allegro, ma prawo do zwrotu zakupionych produktów w ciągu 14 dni od momentu otrzymania przesyłki, bez konieczności podania przyczyny. Sprzedający może wydłużyć wspomniany termin i takie informacje pojawią się na stronie oferty. Aby rozpocząć zwrot, wystarczy, że klient zaloguje się na swoje konto Allegro i przejdzie do zakładki „Moje zakupy”, gdzie znajdzie opcję zwrotu przy wybranym zamówieniu. Następnie wypełni formularz zwrotu, w którym wybierze produkty, które chce zwrócić.

Jeśli sprzedawca oferuje darmowy zwrot, klient będzie mógł skorzystać z tej opcji, a jeśli nie, zwrot odbywa się na koszt kupującego. W zależności od preferencji, może wybrać formę zwrotu dostosowaną do dostępnych opcji, np. zwrot przez automaty paczkowe, kuriera lub punkt nadania paczki. Po odesłaniu paczki sprzedawca ma określony czas na przetworzenie zwrotu i zwrócenie pieniędzy. Środki zostaną przekazane klientowi w sposób zależny od wybranej metody płatności oraz rynku. Allegro informuje swoich klientów, że niektóre przedmioty, takie jak np. produkty higieniczne w zapieczętowanym opakowaniu, mogą być wyłączone z prawa do zwrotu, zwłaszcza po ich otwarciu.

W przypadku zakupów dokonanych bez logowania, np. jako gość, nadal klient ma możliwość zwrotu, korzystając z linku w e-mailu potwierdzającym zamówienie. Cały proces zwrotu towaru jest przejrzysty, a Allegro zapewnia wsparcie poprzez formularz kontaktowy, gdyby u klienta pojawiły się jakiegokolwiek wątpliwości.

1. Dekada polskiego e-commerce, Raport e-Izby 2023. URL: https://eizba.pl/wp-content/uploads/2023/02/Raport_e-Izby_Dekada_polskiego-e-commerce_2023.pdf. (data звернення: 24.05.2025). 2. E-commerce w Polsce 2019, Gemius, Izba Gospodarki Elektronicznej. URL: https://eizba.pl/wp-content/uploads/2019/07/raport_GEMIUS_2019-1.pdf. (data звернення: 24.05.2025). 3. E-commerce w Polsce 2020, Gemius, Izba Gospodarki Elektronicznej. URL: <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-e-commerce-2020-2.pdf>. (data звернення: 24.05.2025). 4. E-commerce w Polsce 2021, Gemius. 5. E-commerce w Polsce 2022, Gemius. URL: https://sellingo.pl/blog/wp-content/uploads/2023/01/Raport_e-commerce_2022_.pdf. (data звернення: 24.05.2025). 6. E-commerce w Polsce 2023, Gemius, PBI, IAB Polska. URL: https://gemius.com/documents/54/RAPORT_e-commerce_2023.pdf. (data звернення: 24.05.2025). 7. E-commerce w Polsce 2024, Gemius, PBI, IAB Polska. URL: https://gemius.com/documents/66/RAPORT_E-COMMERCE_2024.pdf. (data звернення: 24.05.2025). 8. Obsługa zwrotów e-commerce: trzy sposoby radzenia sobie z tym rosnącym wyzwaniem, DHL. URL: <https://www.dhl.com/pl-pl/microsites/supply-chain/fulfillment-network/knowledge-hub/e-commerce-returns.html>. (data звернення: 24.05.2025). 9. Polityka zwrotów na Allegro. URL: <https://allegro.pl/pomoc/artukul/polityka-zwrotow-na-allegro-q0yPaBXLrhD?>. (data звернення: 24.05.2025). 10. Winnicki P. Sustainable e-commerce – czym jest zrównoważony e-handel? URL: <https://allegro.pl/artukul/sustainable-e-commerce-czym-jest-zrownowazony-e-handel-rjEy0yj99sr> (data звернення: 24.05.2025).

HOW DO REGIONS PROMOTE THEMSELVES IN THE INTEGRATED MARKET OF THE EUROPEAN UNION?

In an era of deepening European integration, the regions of EU member states are becoming active entities competing for investments, tourists, residents, and development projects funded by EU resources. Territorial marketing, defined as a set of actions promoting a specific area in order to increase its attractiveness, is becoming an essential tool for managing regional development. In the context of a single European market, where trade and investment barriers are limited, the ability to effectively build the image of a region takes on strategic importance. The aim of this article is to analyze how regions of Europe implement territorial marketing strategies in the context of functioning in the integrated EU market. Both challenges and best practices will be presented, with a particular focus on scientific research, rankings, and examples of implementations from various member countries.

1. Territorial marketing as a tool for the competitiveness of regions

1.1. The concept and goals of territorial marketing. Territorial marketing is based on the principles of traditional marketing, but it pertains to the promotion of territorial units – regions, cities, counties. The main goal is to create a positive image of the place that will attract investors, tourists, students, or new residents. A key aspect here is the SWOT analysis of the region, audience segmentation, place branding, and image communication. According to Anholt (2007), place branding is based on six pillars: presence, exports, governance, investments and immigration, culture, and tourism. In the case of EU regions, the alignment of promotional activities with EU policies (e.g., green transformation, digitalization, smart specializations) is also essential.

1.2. European integration and the competitiveness of regions. The integrated EU market offers regions the opportunity to increase their visibility and attract resources, but at the same time exposes them to intensified competition. The EC report (2023) "European Regional Competitiveness Index" indicates that regions in Western and Northern Europe still dominate in terms of innovation and investment attractiveness, while many regions in Central and Eastern Europe are catching up by effectively utilizing EU funds and modern marketing tools. Research conducted by ESPON (European Spatial Planning Observation Network) in 2020 showed that regions that implement an integrated policy of promotion and communication with a clearly defined territorial identity have higher effectiveness in attracting investment projects and tourists.

2. Territorial marketing practices in the regions of the European Union.

Territorial marketing in the countries of the European Union is becoming an increasingly complex and multi-level process, based on professional strategies, coherent narratives, and modern communication tools. Regions that want to effectively compete within the EU single market must not only identify their assets and competitive advantages but also communicate them skillfully, building a strong,

credible, and attractive territorial brand. Territorial marketing strategies in Europe increasingly rely on precisely defined industry specializations - regions focus on promoting the new technologies sector, renewable energy, or business services. Promotional activities are integrated with innovation and development policies, as well as with EU strategic documents, such as the digital agenda or the Green Deal.

Contemporary territorial marketing in the European Union utilizes advanced analytical and communication tools. Data-driven actions are becoming increasingly important, enabling precise targeting of audiences, analysis of campaign effectiveness, and flexible responses to changing market needs. Digital tools such as social media, marketing automation, augmented reality, and interactive information platforms allow regions to build an emotional connection with the audience by presenting their offerings in an appealing form.

An essential element of effective marketing activities is also the authenticity of the message and the involvement of local communities. Increasingly, local opinion leaders, entrepreneurs, and youth participate in regional campaigns, becoming ambassadors for the territorial brand.

OECD and ESPON research indicates that the greatest successes in territorial marketing are achieved by those regions that combine promotional activities with real investments in quality of life, infrastructure, education, and the development of local innovations. A strong regional brand cannot exist without real backing – a coherent narrative must be supported by facts, and promises must be fulfilled. Transparency, accessibility of information, and collaborative communication with stakeholders are now standards that condition the long-term effectiveness of campaigns.

Summary

Territorial marketing in the integrated EU market is becoming an increasingly professional tool for building the competitiveness of regions. The ability to develop a coherent territorial brand, conduct data-driven activities, and utilize modern communication channels is of key importance here. In the era of digital and green transformation, EU regions are presented with the opportunity to use territorial marketing not only as a promotional tool but also as a component of long-term territorial development.

1. European Commission. *European Regional Competitiveness Index 2.0*. Publications Office of the European Union. 2023. 2. Kavaratzis M., & Ashworth G. J. City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 2005. Vol. 96(5). P. 506–514 3. Zenker S., & Braun E. Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development*. 2017. Vol. 10(3). P. 270–287.

Авраменко Р. Ф., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет біоресурсів і природокористування, м. Київ, Україна)

МАРКЕТИНГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, НАУКОВІ ПІДХОДИ

Аграрний маркетинг є одним із видів маркетингу як науки і базується на його загальних наукових положеннях. Тобто має свій предмет, об'єкт, категоріальний апарат, закономірності розвитку, здійснюється за встановленими принципами, виконує ряд завдань та функцій.

Саме аграрний маркетинг, як система управління діяльністю аграрних компаній забезпечує регулювання ринкових процесів та вивчення аграрного ринку, не тільки на мікрорівні підприємств, але і на державному макрорівні, та здатний запропонувати механізми взаємовигідного обміну між різними суб'єктами ринку, створити умови для виявлення вимог споживачів та можливостей їхнього задоволення в умовах сучасних викликів.

Поняття «маркетинг агробізнесу» було вперше введено Девісом Дж. Н., який визначив його як «маркетингові операції від першого покупця до кінцевого споживача» [1]. Зарубіжні науковці Колз Р.Л. та Юл Дж.Н. [2] досліджують аграрний маркетинг через організацію маркетингу на продовольчому ринку, розглядаючи його як «food chain» тобто «продовольчий ланцюг», що поєднує процес просування агросировини від виробників до переробних компаній, та на наступному етапі – до споживачів. Науковці Бренсон Р. та Норвел Д. [3] розмежовують поняття «сільськогосподарський маркетинг» і «агромаркетинг», вважаючи, що в сільськогосподарському маркетингу фокусується увага на просуванні продукції від виробника до першого споживача, цей процес включає продаж продукції безпосередньо з ферм або через оптові ринки та охоплює початкові стадії ланцюга постачання, такі як збирання врожаю і первинна обробка.

В своїх наукових працях В.В. Писаренко розглядає маркетинг в сільському господарстві через призму виконуваних ним функцій: «агропромисловий маркетинг – це система організаційно-технічних, фінансових і комерційних функцій підприємств, спрямованих на якнайповніше і швидке задоволення попиту на сільськогосподарські продукти і продовольство» [4]. Ю.Г. Бондарева зазначає, що уся система агробізнесу функціонує шляхом поєднання процесу виробництва сільськогосподарської продукції, її перероблення, зберігання, транспортування і доведення до кінцевого споживача. Різноманітні організації, що сприяють такому поєднанню, утворюють комплекс

економічних відносин, який і називають аграрним маркетингом [5].

Узагальнюючи наукові позиції дослідників щодо розуміння маркетингу в сільському господарстві, погоджуємося, що, незважаючи на різноманітність трактувань, агромаркетинг представляється як цілісне соціально-економічне явище, що відображає еволюцію ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки та поєднує дослідження ринку, виробництво, переробку, торгівлю, формування попиту та стимулювання збуту, що робить його ключовим елементом сучасного аграрного бізнесу.

Війна в Україні підкреслила серйозні фізичні та психологічні ризики для працівників сільськогосподарської сфери. Пошкодження інфраструктури, знищення посівів та втрата худоби можуть мати серйозні економічні наслідки для аграрних виробників. Крім того, ці проблеми загрожують продовольчій й економічній безпеці країни та негативно впливають на морально-психологічний стан працівників (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяги виробництва та експорту продукції АПК України за 2007–2023 рр.

Показник	В середньому за рік					2023 до 2007-2010
	2007- 2010	2011- 2014	2015- 2018	2019- 2021	2023	
І. Валове виробництво, млн. т						
зерна – всього	39,3	58,0	64,5	70,0	59,8	152,2
м'яса (забійна вага)	1,96	2,27	2,34	2,38	2,24	114,3
молока	11,72	11,27	10,34	8,85	7,43	63,4
ІІ. Експорт продукції – всього, млрд. дол. США						
всього	51,9	63,5	41,3	55,8	36,2	69,7
у т.ч. АПК	9,1	16,1	16,6	24,0	18,7	205,4
частка продукції АПК у всьому обсязі, %	17,5	25,4	40,2	43,0	51,7	+36,2
реалізовано продукції АПК до ЄС, млрд.дол.	2,2	4,4	4,4	7,3	7,4	336,4
частка АПК в ЄС, %	24,2	27,3	26,6	30,4	39,5	+15,3

Джерело: узагальнено автором за даними Держстату України за відповідні роки

Маркетинг у агробізнесі виконує важливі функції, що забезпечують ефективну діяльність підприємств у конкурентному середовищі. У вітчизняній науці виділяють такі загальні функції агромаркетингу на макрорівні як інформаційно-аналітична (дозволяє глибоко розуміти ринок і приймати обґрунтовані рішення), планова (сприяє розробці та реалізації маркетингових стратегій аграрних підприємств), організаційна (забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства) та контрольна (дозволяє оцінювати ефективність маркетингової діяльності та вносити необхідні корективи) [7].

На відміну від інших галузей економіки, аграрний сектор тісно пов'язаний з природними процесами, специфікою і значенням товару,

різноманітністю форм власності і господарювання, неспівпаданням робочого періоду і періоду виробництва, сезонністю виробництва і отримання продуктів тощо. Продукти харчування, зокрема, потребують своєчасного виробництва в необхідній кількості та асортименту з урахування віку, статі, традицій, здоров'я споживачів та задовольняти їх потреби; товар має здатність швидко псуватись, тому потребує оперативності постачання, відповідної упаковки та транспортування; формує цінову нееластичність попиту та диспаритет цін на промислову і сільськогосподарську продукцію, що потребує гнучкої державної політики товаровиробника.

Крім того, результативність аграрного виробництва залежить від якості та розміщення земельних ділянок. Це визначає багатоаспектність конкуренції, яка управляється тільки попитом споживачів та його задоволенням. Звідси різноманітність стратегій і тактик, прагнення до вдосконалення форм і методів аграрного маркетингу, пристосуванню їх до потреб та інтересів споживачів. Положення ускладнюється й тому, що в Україну надходить велика маса іноземних продуктів харчування, тому вітчизняне не маркетингове забезпечення змушене конкурувати з іноземними фірмами [6].

Узагальнюючи існуючі наукові підходи до класифікації та виокремлення функцій агромаркетингу нами визначено, що агромаркетинг – це комплексна ринкова діяльність, яка об'єднує всі етапи просування сільськогосподарської продукції від місця її виробництва до споживача, шляхом використання сучасних комерційних, маркетингових та управлінських інструментів з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва та спрямованості на ефективне задоволення потреб ринку і споживачів. Активна інтеграція аграрних підприємств у видозмінене ринкове середовище для забезпечення можливості збереження рівня продажів як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, активізує адаптивну функцію агромаркетингу.

1. Davis J. H., Gilbert R. A. A Concept of Agribusiness. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. 1957. 136 p.
2. Kolz R. L., Jul Dzh. N. Marketing of Agricultural Products. Pearson College Div; Subsequent edition. 2001. 544 p.
3. Branson R. E., Norvell D. G. Agricultural Marketing. New York: McGraw Hill. 1983. 521 p.
4. Писаренко В. В. Маркетинг овочевої продукції (методичні та практичні аспекти) : монографія. Полтава : ФОП Говоров С.П., 2008. 304 с.
5. Бондасва Ю. Г. Роль агромаркетингу в підвищенні ефективності виробництва сільськогосподарських підприємств. ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», 2021. С. 29–35.
6. Саблук П. Т. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції : практ. посіб. Київ : ІАЕ, 2000. 556 с.
7. Сергієнко О. Особливості та роль маркетингу аграрних підприємств в контексті конкурентного розвитку. *Вісник Хмельн. НУ. Екон. науки*. 2024. № 3. С. 436–444.

Антонова С. Є., к.е.н., доцент, Бачманюк Д. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АНАЛІЗ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА НІМЕЧЧИНИ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах глобалізації та інтеграційних процесів ефективність податкової політики є однією з ключових передумов стабільного соціально-економічного розвитку держави. В Україні податкова система перебуває в постійному процесі трансформації, що зумовлено як внутрішніми викликами, так і необхідністю адаптації до світових стандартів. Особливої актуальності набуває порівняльний аналіз податкових систем, оскільки він дозволяє не лише ідентифікувати проблемні аспекти національного оподаткування, а й визначити можливості для впровадження кращих практик. Зіставлення податкових моделей України та зарубіжних країн, зокрема Німеччини, сприяє глибшому розумінню ефективності фінансово-економічної політики у сфері публічного управління [1].

Податкові системи різних країн формуються під впливом історичних, економічних, соціальних та політичних чинників, що зумовлює наявність суттєвих відмінностей у структурі податків, принципах оподаткування, рівні податкового навантаження та механізмах адміністрування. Проте існують і спільні риси, притаманні більшості сучасних податкових систем, зокрема поділ на прямі та непрямі податки, наявність соціальних внесків, системи податкових пільг і цифрових сервісів.

Аналізуючи таблицю 1, варто відмітити, що податкові системи України та Німеччини мають як спільні риси, так і суттєві відмінності. Обидві країни використовують податок на прибуток підприємств, ПДВ, податки на доходи фізичних осіб, соціальні внески, а також оподаткування капіталу, дивідендів і майна. Проте, у Німеччині чітко простежується прогресивний підхід до оподаткування доходів фізичних осіб, на відміну від фіксованих ставок в Україні [3]. Крім того, в Німеччині значну роль відіграють місцеві податки, зокрема податок на бізнес, ставка якого варіюється залежно від муніципалітету, що створює умови для податкової конкуренції на місцевому рівні. В Україні ж місцеві податки мають менший фіскальний потенціал і здебільшого не впливають суттєво на структуру бюджетних надходжень.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика податкових систем України та Німеччини

Тип податку	Україна	Німеччина
Корпоративний податок на прибуток	18%	15% + 5,5% солідарний збір (загалом 15,835%)
Податок на бізнес / підприємницьку діяльність	Включено в податок на прибуток або єдиний податок	Від 14% до 17,15% (місцевий податок, базова ставка 3,5% * місцевий коефіцієнт)
ПДВ	20%	19% (є знижена ставка та звільнення для окремих категорій)
ПДФО	18% + 1,5% військовий збір	Прогресивна шкала: 14–45%
Соціальні внески (ССВ)	22% (роботодавець)	20% роботодавець + 20% працівник
Податок на дивіденди	5% або 9% залежно від умов	25% (може бути знижено за міжнародними угодами)
Податок на приріст капіталу	Входить до ПДФО або оподатковується окремо (18%)	25,375% (включає солідарний збір)
Податок на нерухомість / землю	Місцевий податок: на нерухомість, землю, оренду	3,5%–5% при купівлі земельної ділянки
Податок на спадщину / дарування	Передбачено, але залежить від ступеня споріднення та вартості майна	7%–50% залежно від вартості спадщини/дарунку та ступеня спорідненості
Система адміністрування	Розвинене електронне адміністрування, але складність системи зберігається	Високий рівень автоматизації, спрощена взаємодія з податковими органами
Загальний рівень податкового навантаження	Високий на фонд оплати праці, помірний для бізнесу	Може бути оптимізовано до 30% і менше при належному консультуванні
Кількість податків і зборів	Велика кількість загальнодержавних та місцевих податків	Менша кількість податків, уніфікована система з чіткими розмежуванням повноважень

* Джерело: складено на основі [2; 3].

Щодо адміністрування, то обидві країни розвивають цифрові сервіси, однак у Німеччині рівень автоматизації є вищим, а податкова

культура – стабільно висока, що сприяє більшій добровільній сплаті податків. Україна, хоча й зробила значний поступ у впровадженні електронних сервісів, все ще стикається з проблемами в адмініструванні та податковій дисципліні. Загалом, німецька система оподаткування вирізняється стабільністю, прозорістю та передбачуваністю для бізнесу, тоді як українська залишається складною, із високим рівнем податкового навантаження на заробітну плату та частими змінами законодавства [4].

Незважаючи на наявність загальних елементів, системи суттєво різняться за рівнем стабільності, структурою податкових ставок, роллю місцевих податків та ефективністю адміністрування. Німеччина демонструє високий рівень податкової прозорості, прогнозованості та гнучкості завдяки ефективному поєднанню фіскальної політики і цифровізації. Водночас в Україні податкова система перебуває в стані постійної трансформації, що особливо загострилося в умовах воєнного стану.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на фінансову спроможність держави та зумовила необхідність адаптації податкової політики до нових реалій. Зокрема, були запроваджені податкові пільги для підтримки бізнесу, спрощено адміністрування, а також введено тимчасові податкові режими для забезпечення оперативного реагування на економічні виклики. Попри це, проблема податкового навантаження та тінізації економіки залишається актуальною.

Досвід Німеччини є корисним для України, адже дозволяє побачити приклади ефективного функціонування податкової системи в умовах ринкової економіки, децентралізації та високого рівня податкової культури. Впровадження елементів кращих європейських практик, із урахуванням національних реалій і безпеки, може стати важливим чинником для стабілізації економіки України та її подальшого розвитку в післявоєнний період.

1. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 04.04.2025).
2. Оподаткування в Німеччині. URL: <https://fbs-tax.com/uk/tax-planning/germany/taxation-germany/> (дата звернення: 06.04.2025).
3. Система оподаткування в Україні та податкове законодавство. URL: <https://ank.odessa.ua/konsultatsii/opodatkovannya-v-ukrayini/> (дата звернення: 06.04.2025).
4. Податкова система України: перспективи реформування. URL: <https://pravovedelo.ua/podatкова-systema-ukrayiny-perspektyvy-reformuvannya/> (дата звернення: 06.04.2025).

Антонова С. Є., к.е.н., доцент, Корнійчук А. Ю., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ефективність державної антикорупційної політики залежить від багатьох факторів. Серед них – політична воля, робота державних службовців, участь громадськості та міжнародна підтримка. Сьогодні ця політика стикається з багатьма викликами, зокрема неефективністю роботи антикорупційних органів. В Україні створили такі органи, як НАБУ, НАЗК, Вищий антикорупційний суд. Але їх діяльність часто обмежується бюрократією та тиском з боку політиків. Проблемою є і низький рівень довіри громадян. Люди не завжди готові повідомляти про корупцію. Вони бояться наслідків або не вірять, що винних покарають.

Ефективна антикорупційна політика вимагає комплексного підходу. Вона повинна враховувати кілька важливих напрямів:

- підвищення незалежності антикорупційних органів;
- забезпечення відкритості діяльності органів влади;
- залучення громадськості до контролю за прийняттям рішень.

Щоб подолати ці виклики, в Україні впроваджують різні заходи. Наприклад, запускають електронні декларації. Це дозволяє бачити доходи посадовців та контролювати їх витрати. Також працюють електронні системи закупівель. Система Prozorro зробила держзакупівлі більш прозорими. Це зменшило можливості для зловживань. Важливою є і роль громадянського суспільства. Громадські організації стежать за діями влади. Вони розслідують корупційні схеми та публікують дані. Це допомагає контролювати владу [2].

Антикорупційна політика не може бути ефективною без міжнародної підтримки. Україна отримує допомогу від таких партнерів як: Європейський Союз, Рада Європи, США та інші країни. Попри значні виклики, Україна демонструє поступ у боротьбі з корупцією. Важливо не лише фіксувати проблеми, а й оцінювати досягнення та перспективи.

У 2023 році країна зіткнулася з низкою гучних корупційних скандалів. Наприклад, у Міністерстві оборони було виявлено закупівлю продуктів для військових за завищеними цінами. Зокрема, яйця закуповувалися по 17 гривень за штуку, що вдвічі перевищувало роздрібну ціну. Цей скандал призвів до відставки заступника міністра оборони В'ячеслава Шаповалова та директора департаменту закупівель Богдана Хмельницького [1].

Іншим прикладом є справа заступника міністра розвитку громад, територій та інфраструктури Василя Лозинського, якого затримали при отриманні хабаря у розмірі 400 тисяч доларів за сприяння у закупівлі

генераторів за завищеними цінами. Після затримання Лозинського уряд звільнив його з посади, а міністерство розпочало ревізію всіх діючих проєктів [2].

Ці випадки свідчать про серйозність проблеми корупції в Україні. Однак вони також демонструють активність правоохоронних органів у боротьбі з нею. Важливо, щоб ці зусилля були системними та послідовними. Перспективи розвитку антикорупційної політики в Україні пов'язані з кількома ключовими напрямками і їх потрібно розвинути, а саме:

1. Забезпечити незалежність антикорупційних органів, таких як НАБУ та ВАКС, від політичного впливу.
2. Удосконалити законодавчу базу, адаптуючи її до міжнародних стандартів та усуваючи прогалини, що дозволяють уникати відповідальності.
3. Розширювати використання цифрових інструментів для контролю над витратами та закупівлями.

Крім того, слід посилити участь громадянського суспільства у контролі за діями влади. Громадські організації та журналісти, які розслідують та відіграють важливу роль у викритті корупційних схем. Наприклад, саме журналістське розслідування викрило закупівлю продуктів для військових за завищеними цінами, що призвело до кадрових змін у Міністерстві оборони.

Антикорупційна політика також має враховувати міжнародний контекст. Україна прагне інтеграції до Європейського Союзу, і виконання антикорупційних вимог є частиною цього процесу. Міжнародні партнери надають фінансову та експертну підтримку, що сприяє впровадженню ефективних змін.

Таким чином, антикорупційна політика в Україні має потенціал для розвитку. Важливо не зупинятися на досягнутому, а постійно вдосконалювати підходи та залучати нові ресурси для боротьби з корупцією. Лише так можна забезпечити сталий розвиток держави та підвищити довіру громадян до влади.

1. «Золоті яйця» Міноборони: викрито розкрадання понад 733 млн грн та замах на розтрату 788 млн грн. *Національне Антикорупційне Бюро України*. 02.04.2023. URL: <https://nabu.gov.ua/news/iaiyitcia-po-17-grn-dlia-zsu-vykryto-rozkradannia-ponad-733-mln-grn-ta-zamakh-na-zavolodinnia-788-mln-grn/> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Хабарництво у Мінрегіоні: у тиску щодо яких закупівель підозрюють Лозинського і як він міг отримати кошти. *DOZORRO*. 02.02.2023. URL: <https://dozorro.org/blog/pershij-korupcijnij-skandal-2023-roku-yak-davali-habar-ministru> (дата звернення: 04.05.2025).

Антонова С. Є., к.е.н., доцент, Савицька С. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПУБЛІЧНІСТЬ ТА ПРОЗОРІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Головним органом, який представляє міську громаду є міська рада. Громадяни обираючи органи місцевого самоврядування надають їм право здійснювати ряд повноважень: слідкувати за порядком, розподіляти кошти, тобто діяти в інтересах жителів міста. В свою чергу, громадяни можуть контролювати, перевіряти діяльність міських органів. Органи місцевого самоврядування зобов'язані звітувати про діяльність, а також сповіщати громадян про зміни у благоустрої міста, дослухатися до думки жителів. Для прийняття обґрунтованих рішень щодо добробуту міста, виконання соціальних програм слугує своєчасний та точний аналіз даних. Ефективна інформаційно – аналітична діяльність є основою покращення взаємозв'язків між владою та жителями міста. Завдяки новітнім інноваціям в обробці і аналізу інформації міська рада має можливість визначити ефективність її рішень та дій.

В процесі дослідження встановлено зростання індексу публічності Рівненської міської ради: у 2023 р. він становив 74%, що у порівнянні з 2017 р. більше на 14% за дослідженнями ОПОРИ. Моніторинг, що тривав з лютого по березень 2024 р. показав такі результати:

- публічність міського голови була оцінена у 71%, відкритість – у 79%;
- публічність її депутатів становила 73%, тоді як прозорість роботи аж 94%, відкритість – 73%, підзвітність – 36%. Депутатами було оприлюднено декларації про майно, доходи та видатки, на сайті ради є розміщений графік прийому депутатів [1].

Проте в роботі Рівнеради присутні і негативні моменти такі як: підозрілість – 29%, оскільки трансляції рішень міської ради не доступні для всіх рівнян, зокрема для людей з інвалідністю, відсутні декларації у профайлах. Попри графік, не до всіх міських обранців можна потрапити на прийом, у деяких депутатів у профайлах розміщені неактуальні дані, або взагалі відсутні [1]. Згідно аналітичних даних за 2023 р. лише 4 депутати із 42 брали участь у голосуванні по всіх питаннях, які розглядала Рівненська міська рада [2]. Рішення Рівнеради можна знайти на сайті, але система потребує оновлення. Також потребує оновлення інформація про комунальні заклади, ціни на послуги.

Упродовж третього року повноважень, згідно даними експертів, роботу міської ради Рівного оцінюють на 3,3 бали з 5 можливих. Таким чином, у рейтингу серед 15 міських рад дана міська рада посіла 3 місце,

покращивши загальний результат ради на 8% у порівнянні з моніторингом минулого року [3].

Поряд з цим, зменшилася кількість депутатів, які оприлюднили річний звіт за підсумками 2023 р., і становила 22 із 36. Цей показник у порівнянні з 2022 р. знизився на 14%. Персональні звіти опублікували 16 депутатів, шестеро мають спільні фракційні звіти. Проте, кількісний та якісний аналіз звітів показав відсутність інформації про участь депутата в обговоренні, прийнятті та організації виконання рішень ради та її органів, а також про прийняті радою та її органами рішення. Це дає підстави стверджувати про наявність певного ряду проблем у звітуванні рівненських обранців, особливо термінів звітування, змістовного наповнення, слабкому комунікаційному супроводі звітування [3].

У квітні 2023 р. на позачерговому засіданні Рівнеради депутати ухвалили зміни до регламенту постійних комісій, за якими депутати, що перебувають в лавах ЗСУ можуть брати участь у засіданнях постійних комісій, вносити свої пропозиції, здійснювати свої депутатські повноваження. Це дозволить розглянути і ухвалити більше важливих питань для життя громади. Адже, часто рішення не приймалися через брак певної кількості голосів [4]. Щоб взяти участь у засіданні постійних депутатських комісій, містяни повинні пройти процедуру реєстрації.

Отже, робота депутатів з прийняття рішень удосконалюється, покращується комунікація з населенням. Принципи прозорості та публічності в роботі органу місцевого самоврядування впроваджуються, проте з певними проблемами, що є твердженням його стійкості в умовах воєнного стану. Їх подальше удосконалення є одними з основних напрямів повоєнного відновлення країни, продовження курсу майбутньої євроінтеграції.

1. Рівненська міська рада покращує рівень публічності: дослідження ОПОРИ 04.06.24. URL: <https://opora.rv.ua/rivnenska-miska-rada-pokrashhuye-riven-publichnosti-doslidzhennya-opory/> (дата звернення: 23.03.2025). 2. Як депутати Рівненської міської ради брали участь у засіданнях сесій та комісій у 2023 році 08.03.24. URL: <https://opora.rv.ua/yak-deputy-rivnenskoyi-miskoyi-rady-braly-uchast-u-zasidanniah-sesij-ta-komisij-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 25.03.2025). 3. На екваторі: як працювали рівненські депутати протягом третього року повноважень 07.06.24. URL: <https://opora.rv.ua/na-ekvatori-yak-pratsyuvaly-rivnenski-deputy-protyagom-tretogo-roku-povnovazhen/> (дата звернення: 30.03.2025). 4. Рівненські депутати, що перебувають в лавах ЗСУ відтепер зможуть брати участь у роботі комісії 11.04.23. URL: <https://7dniv.rv.ua/suspilstvo/rivnenski-deputy-vidteper-zmozhut-braty-uchast-u-roboti-komisiy-155307/> (Дата звернення: 30.03.2025).

Антонова С. Є., к.е.н., доцент, Шамало І. М., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВИТОКИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У ХХІ СТОЛІТТІ: АНАЛІЗ МАСШТАБІВ ТА ВПЛИВУ

Завдяки швидкому темпу цифровізації усіх сфер діяльності, зокрема розвитку інтернету, соціальних мереж, хмарних сервісів обсяг інформації у суспільстві набагато збільшився. Проте, окрім позитивних аспектів значно зросла й загроза витоків персональної інформації, що спричиняє фінансові збитки, порушення конфіденційності, і підрив іміджу компаній та установ.

У 2020 кількість витоків даних налічувала 1120, у 2022 майже 1500, а у 2023 – 1659. На основі цих даних, можемо стверджувати, що кількість витоків з кожним роком тільки зростає [1]. Зокрема, за даними компанії IBM, середня вартість витоку даних досягла максимуму у 2023 році та становить 4,45 млн доларів. У 2022 році цей показник становив 4,35 млн доларів, що вказує на збільшення витрат, пов'язаних із кіберінцидентами [1]. Важливими у контексті вивчення витоків персональних даних є відкриті джерела, що містять інформацію про масштаб, частоту та наслідки інцидентів. Одним із таких є платформа Privacy Rights Clearinghouse, яка містить структуровану інформацію про витoki даних, включаючи їхні причини, обсяг скомпрометованої інформації та наслідки для тих, хто постраждав [2].

Також варто зазначити такий ресурс, як Have I Been Pwned, який являє собою потужну базу даних про скомпрометовані облікові записи та надає можливість перевірки наявності своїх даних у різних джерелах [3]. На основі даних з цього сайту, Національний центр кібербезпеки Великої Британії опублікував список зі 100 тис. найбільш поширених паролів, що були скомпрометовані внаслідок зламів [4].

Отже, найпопулярнішими паролями у світі є: «123456», «123456789», «qwerty», «password», «111111». Це демонструє, що дуже багато користувачів навіть зараз використовують ненадійні паролі, що є доволі поширеною причиною зламів. Це також підтверджує звіт Verizon Data Breach Investigations Report (2024). Більшість атак у всьому світі (68%), незалежно від того, задіяна в них третя сторона чи ні, пов'язані з ненавмисними діями людини, тобто людина припускається помилки або стає жертвою атаки соціальної інженерії. І лише 32%, включали методи вимагання, зокрема програми-вимагачі [5].

Говорячи про сучасні методи фішингу, стрімко набирає популярності фішинг за допомогою ШІ, зокрема використання дипфейків. Наразі існує три основні види дипфейк фішингу. Аудіо дипфейк – шахраї, маючи зразок голосу реальної людини, створюють підроблені аудіозаписи. Відео дипфейк – шахраї вставляють фотографії або відео справжньої

людини в потрібний їм контекст. І третій – поєднання перших двох методів [6]. Не менш важливими є вразливості нульового дня. Однією із таких вразливостей є критична вразливість у програмному забезпеченні для керованої передачі файлів MOVEit у 2023 р. Проблема дала можливість несанкціонованого доступу до конфіденційних баз даних, що призвело до компрометації понад 2700 організацій та витоку персональних даних приблизно 93,3 млн осіб, що дуже сильно вдарило по таким галузям як, як охорона здоров'я, фінанси та уряд [7].

Другим, більш масштабним прикладом є комп'ютерний хробак Stuxnet, який використовував вразливості нульового дня для проникнення на комп'ютери через USB-накопичувачі. Потрапивши на звичайний комп'ютер, він залишався у сплячому режимі, не завдаючи шкоди, доки не досягав своєї цілі – іранських центрифуг для збагачення урану, де спричиняв фізичне пошкодження обладнання [8].

Ці два приклади добре ілюструють, до чого можуть призвести вразливості нульового дня. Говорячи про масштабні витoki даних, варто згадати квітень 2021 року, саме тоді стався витік даних Facebook, в результаті якого особиста інформація 533 мільйонів користувачів з 106 країн, включаючи імена, номери телефонів, дати народження, місцезнаходження та електронні адреси, була опублікована на хакерському форумі. Витік став можливим через вразливість у функціоналі імпорту контактів Facebook, яка дозволяла зловмисникам отримувати доступ до персональних даних.

Хоча компанія заявила, що ця проблема була усунена ще у 2019 році, викрадені дані залишалися в обігу. Подібні інциденти є значним ударом по іміджу компанії [9].

Отже, проблема витоків персональних даних є однією з ключових загроз нашої епохи. Основні причини: людський фактор, вразливості програмного забезпечення та соціальна інженерія.

1. Кібератаки 2022–2023: огляд найбільших інцидентів, та що нас чекає у 2024 році. URL: <https://www.h-x.technology/ua/blog-ua/cyber-threats-forecast-2024-ua> (дата звернення: 31.03.2025). 2. Privacy Rights Clearinghouse. URL: <https://privacyrights.org/> (дата звернення: 31.03.2025). 3. Have I Been Pwned. URL: <https://haveibeenpwned.com/> (дата звернення: 31.03.2025). 4. Verizon Data Breach Investigations Report. URL: <https://www.verizon.com/about/news/2024-data-breach-investigations-report-emea> (дата звернення: 31.03.2025). 5. Шахраї уже використовують неймережі та штучний інтелект. URL: <https://svoboda.te.ua/shahrayi-uzhe-vykorystovuyut-nejromerezhi-ta-shtuchnyj-intelekt/> (дата звернення: 31.03.2025). 6. 2023 MOVEit data breach. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/2023_MOVEit_data_breach (дата звернення: 31.03.2025). 7. Stuxnet. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Stuxnet> (дата звернення: 31.03.2025). 8. Facebook Data Breach: What Happened and How to Prevent It. URL: <https://www.strongdm.com/what-is/facebook-data-breach> (дата звернення: 31.03.2025).

Антонова С. Є., к.е.н., доцент, Цецик Я. П., к.і.н., доцент, Мерецька А. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА НАЯВНІ РИЗИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Інформаційна безпека в державному управлінні в нинішньому світі є надзвичайно серйозною проблемою через значну кількість викликів та перспектив. Сучасні реалії та тенденції показують щорічне зростання кібератак, а їх масштаби та різноманітність створюють серйозні труднощі для забезпечення якісного функціонування управлінських систем [4].

Згідно статистичних даних відбувається значне зростання обсягів кібератак на органи влади. За останні роки збільшилося кількість випадків несанкціонованого доступу до конфіденційних інформаційних ресурсів, витоків інформації та порушень роботи критично важливих систем управління. Згідно інформації державного центру кіберзахисту державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, лише у 2024 році кількість кібератак на органи публічного управління збільшилася на 30% [4].

19 грудня 2024 року відбулася одна із наймасштабніших кібератак на українські держреєстри за останній час – росіяни здійснили спробу порушити роботу критично важливої інфраструктури держави. Міністерка юстиції Ольга Стефанішина повідомила про це так: «Унаслідок цілеспрямованої атаки тимчасово призупинено роботу Єдиних та Державних реєстрів, які перебувають у компетенції Міністерства юстиції України. Зараз, разом з командою та фахівцями інших служб, координуємо роботу з протидії кібератаки та відновлення систем. Вже точно зрозуміло, що атака здійснювалася росіянами з метою порушити роботу критично важливої інфраструктури держави» [1].

Кібератака негативно вплинула на роботу багатьох систем, які використовують дані реєстрів. Призупинено надання послуг, пов'язаних з ідентифікацією або верифікацією даних. Не функціонувала система е-нотаріат. Певні порушення у роботі через кібератаку також зазнав портал державних сервісів «Дія». Спочатку на порталі повідомили про тимчасову недоступність до частини сервісів через «оновлення державних реєстрів», а згодом уточнили, що через «відновлення державних реєстрів» [2].

Інформаційна загроза має місце тоді, коли величина та ймовірність можливого інформаційного збитку більше визначеного критичного значення, що потребує прийняття комплексу мір по його запобіганню, захисту об'єкту безпеки. Загроза збереження цілісності та конфіденційності інформаційних ресурсів обмеженого доступу практично

реалізується через ризик утворення каналу несанкціонованого здобуття цінної інформації та документів. Функціонування каналу несанкціонованого доступу до інформації обов'язковим тягне за собою втрату інформації, зникнення носія інформації. Забезпечення інформаційної безпеки повинна починатися з виявлення суб'єктів відносин, пов'язаних з використанням інформаційних систем. Спектр їх інтересів може бути розподілений, на наступні категорії: доступність, цілісність та конфіденційність [3].

Важливим інструментом інформування щодо інформаційної безпеки є організація освітніх семінарів та курсів для державних службовців, які мають бути спрямовані на охоплення основних аспектів інформаційної безпеки, зокрема: концепції інформаційної безпеки, основних інформаційних загроз та заходів захисту даних. Також, має бути розроблено навчальні курси для державних службовців з вивчення азів інформаційної безпеки, які забезпечать формування таких компетентностей як. виявлення та аналіз ризиків інформаційної безпеки, розробка заходів захисту інформації та реагування на інформаційні загрози. Крім цього, потрібно надати можливість доступу державним службовцям до ресурсів для якісного управління інформаційною безпекою. Вони можуть включати: керівні документи з інформаційної безпеки, інструменти та методи захисту інформації [5].

Формування культури безпеки є багатограним процесом, який вимагає залучення, освіти та постійної уваги всіх учасників процесу управління. Мова йде не тільки про технології та процедури, але й про формування середовища, в якому безпека інформації буде основною цінністю. Зростаюча загроза кібератак, потреба у захисті значних об'ємів інформації, а також виклики, пов'язані з управлінням та оновленням ІТ-інфраструктури є важливими викликами для суспільства [5]. Поява нових видів атак потребує систематичного покращення заходів кіберзахисту та сценаріїв реагування на ці загрози.

Дослідження проблем у сфері інформаційної безпеки засвідчило, що органи публічного управління стикаються з серйозними викликами, основними серед яких є: витоки конфіденційної інформації, кібершпигунство та маніпулювання думкою громадськості. Ці аспекти останнім часом набувають безперервного характеру, що вимагає комплексного підходу до їх вирішення.

Для забезпечення надійного рівня інформаційної безпеки необхідне посилення заходів у сферах превентивного захисту, виявлення загроз та оперативного реагування на інциденти. Аналіз чинних стратегій і методів захисту інформації у публічному секторі підкреслив важливість комплексного підходу до кібербезпеки. Від антивірусних програм до криптографічних технологій та систем виявлення вторгнень – кожен елемент відіграє ключову роль у загальній стратегії. Особливу увагу

слід приділяти необхідності регулярного оновлення та модернізації заходів безпеки для ефективної протидії сучасним кіберзагрозам.

Дослідження впливу кіберзагроз на соціальні та політичні аспекти державного управління вказує на значні ризики для демократичних процесів і суспільної стабільності. Кібератаки можуть використовуватися для маніпуляції громадською думкою та навіть підризу основних принципів демократії. Тому наголошується на нагальній потребі впровадження заходів із запобігання таким загрозам і ефективного реагування на них.

Отже, на основі отриманих результатів дослідження для підвищення рівня інформаційної безпеки у системах публічного управління необхідно реалізовувати такі пріоритетні стратегічні напрямки як: підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми та тренінги, впровадження інноваційних технологічних рішень, а також посилення міжсекторної співпраці для ефективного реагування на актуальні виклики та загрози кіберпростору.

1. Держреєстри України зазнали наймасштабнішої за останній час кібератаки – Стефанішина. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3940051-derzreestri-ukraini-zaznali-najmasstabnisoi-za-ostannij-cas-kiberataki-stefanisina.html>.

(дата звернення: 05.05.2025). 2. Кібератака на державні реєстри України. Вікіпедія. 2024. URL:

[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D1%80%D0%B5%D1%94%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_\(2024\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D1%80%D0%B5%D1%94%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_(2024)). (дата звернення: 05.05.2025). 3. Лобода О. М. Роль захисту інформації в забезпеченні інформаційної безпеки системи публічного управління. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ* : зб. тез V Всеукраїнської науково-практичної конференції з дистанційною участю. 2021. С. 227–229. 4. Нагорняк М. М. Інформаційна безпека у системі публічного управління: виклики та перспективи. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 1. С. 64–68. 5. Шестаковська Т. Л. Захист інформації в галузі державного управління: проблеми та підходи в освітній сфері. *Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2023. С. 168–171.

Антонова С. Є., к.е.н., доцент, Чеберяка О. М., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ ГРОМАДЯНАМИ ТА МІСЦЕВОЮ ВЛАДОЮ

У сучасному інформаційному суспільстві, що розвивається разом з технологіями, державні установи змушені адаптувати свої комунікаційні підходи до нових реалій [1]. За допомогою різноманітних соціальних платформ органи місцевого самоврядування можуть ефективно інформувати населення про важливі актуальні події, рішення та ініціативи, водночас отримуючи від громадян відгуки, пропозиції й скарги в реальному часі.

Серед усіх соціальних мереж, якими користуються українці, Facebook займає головну позицію, оскільки велика кількість людей, у тому числі й місцева влада, активно її використовують у різних сферах життя. Для аналізу обрано офіційні сторінки Рівненської обласної ради (ROP), Рівненської міської ради та Городоцької сільської ради.

Якщо говорити про кількість аудиторії, то найбільше підписників має Рівненська міська рада. Її чисельність становить 22 тисячі користувачів, що свідчить про високий рівень зацікавленості з боку мешканців. Рівненська обласна рада дещо поступається за охопленням аудиторії й налічує близько 8.9 тисячі читачів. Аналіз дає підстави стверджувати, що громадяни проявляють стабільний інтерес до діяльності ради, хоча й трохи менший порівняно з міською радою. Найменшу кількість читачів має Городоцька сільська рада – всього 3 тисячі. Проте для сільської ради це досить очікуваний показник, зважаючи на меншу чисельність і локальність населення.

У середньому, на сторінці Рівненської міської ради публікується близько семи дописів на день. Профіль наповнений офіційними оголошеннями, анонсами подій, звітами про вже проведені культурні заходи, новинами міського життя та іншою суспільно важливою інформацією. Сторінка ROP демонструє помірну активність – у середньому публікується чотири дописи на день. Основний контент зосереджений на висвітленні подій, пов'язаних із діяльністю обласної ради, а також на культурних ініціативах і заходах міста Рівного.

Городоцька сільська рада публікує приблизно два дописи на день. Контент, як правило, стосується життя та подій у межах Городоцької територіальної громади, що відповідає локальній спрямованості профілю. Отже, підбиваючи короткий підсумок можна сказати, що всі три установи регулярно інформують жителів відповідно до свого масштабу та специфіки аудиторії.

Проте оперативне інформування – це лише один із критеріїв ефективної комунікації. Не менш важливим аспектом є взаємодія місцевої

влади з громадянами, зокрема активність самих читачів у обговореннях. Проаналізувавши коментарі та реакції під публікаціями рад, можна зробити висновок, що люди не дуже активно долучаються до дискусії – коментарі та реакції залишають рідко. Однак на дописах, які стосуються чутливих або емоційно значущих тем, наприклад вшанування пам'яті загиблих захисників України, соціальних досягнень громади або присвоєння почесних звань, спостерігається навпаки численна їхня кількість. За неофіційними спостереженнями, переважно жінки пишуть коментарі. Це узгоджується з даними про гендерний розподіл рекламної аудиторії Facebook в Україні, де 57,9% становлять жінки, а 42,1% – чоловіки [3]. Варто зазначити, що Рівненська обласна рада демонструє зворотний зв'язок з громадянами, у випадках, коли люди звертаються з проханням уточнити певну інформацію або висловлюють свою критику, представники ради часто надають відповіді.

Також важливим елементом комунікації в соціальних мережах є використання візуального контенту. У своїх публікаціях всі три ради активно застосовують світлини, відео та графічні матеріали для ілюстрації подій, що відбуваються у громаді. Для місцевої влади це ефективний спосіб зробити свої повідомлення ближчими до громадян, оскільки такий підхід підсилює перш за все інформативність і робить дописи більш доступними для сприйняття. Візуальний контент привертає більше уваги, сприяє емоційному залученню та підвищує ймовірність того, що інформація буде прочитана або поширена.

Проте попри чималі переваги, використання соціальних мереж для комунікації з громадянами має і певні недоліки. Зокрема, публікації місцевої влади нерідко мають інформативно-офіційний характер, що може робити комунікацію поверхневою та односторонньою. Крім того, в умовах інформаційної відкритості зростає ризик спотворення або маніпулювання даними: як з боку самих органів влади, так і з боку третіх осіб через коментарі, фейкові сторінки або цілеспрямовані інформаційні атаки. У воєнний час такі процеси набувають особливої небезпеки, оскільки можуть використовуватися для підризу суспільної довіри, дестабілізації ситуації та ведення інформаційної війни [4].

1. Соціальні мережі як інструмент комунікації держави з громадянами: аналіз проблем та шляхів оптимізації. URL: https://www.pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/27.pdf (дата звернення: 08.03.2025).
2. Інтернет свобода. Українська аудиторія Facebook зменшилась. URL: <https://netfreedom.org.ua/article/ukrayinska-auditoriya-facebook-zmenshilas-na-2-mln-instagram-na-4-mln-koristuvachiv> (дата звернення: 20.03.2025).
3. Як війна вплинула на активність українців у мережі. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/04/09/712144/> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Особливості впливу соціальних мереж на прозорість і підзвітність органів публічної влади в умовах дії воєнного стану в Україні. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5948> (дата звернення: 03.05.2025).

Бабич Т. Ю., к.е.н., Боровець А. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОНКУРЕНТНИЙ SMM АНАЛІЗ. МУЗЕЇ НАУКИ УКРАЇНИ

Для збереження інтересу широких верств населення до традиційних форм демонстрації цінностей мистецтва вводиться і активно поширюється альтернативне представлення експонатів. Відповідно до сучасних тенденцій в світі створено значну кількість інтерактивних наукових музеїв, які також називають «науковими центрами». У цих закладах на відміну від звичних правил поведінки в музеях не лише не заборонено торкатися експонатів, а навпаки – наполегливо рекомендується випробовувати в дії кожен прилад. Такі оновлені правила розроблено спеціально для приваблення молоді до музеїв. Наука стає більш доступною та захопливою, а сучасні музейні установи мають гарні шанси не лише успішно пропагувати науку, але й отримати фінансову вигоду.

Водночас, для надання потенційним користувачам актуальної інформації стосовно діяльності наукового музею, підтримання інтересу до подій, виставок, режиму роботи, тощо, в нашу цифрову еру абсолютною необхідністю є ведення сторінок в соціальних мережах і наявність вебсайту. Завдяки активному маркетингу в соціальних мережах можна пропагувати діяльність наукового музею, робити його більш впізнаваним для користувачів, тим самим закликати відвідати не лише сторінку в соцмережі або сайт, але й прийти безпосередньо на захід по місцю його проведення. Правильно організована потужна рекламна кампанія в Facebook, Instagram, TikTok, Youtube обов'язково принесе реальні прибутки.

При виконанні дослідження було проаналізовано СММ діяльність деяких наукових музеїв України. Загалом музеї України під час ведення бойових дій працюють в надзвичайно напружених і невизначених умовах, тому на жаль не всі наукові музеї наразі повноцінно функціонують. У дослідженні взяли участь три таких музеї: Музей науки Київ [1]; Музей науки Львів [2]; Музей Науки Одеса [3]. Всі досліджувані наукові музеї мають власні вебсайти, дизайн і організація подачі контенту на яких значно відрізняється. Кожен вебсайт є яскравим, інформативним, привабливим для відвідувачів і містить посилання на сторінки музеїв у соціальних мережах на головній сторінці або в розділі «Контакти».

Основною цільовою аудиторією є діти і підлітки. Однак, подібні заклади повинні бути цікавими також і для дорослих, як місцевих жителів, так і туристів. Підхід до охоплення потенційних відвідувачів у соціальних мережах у досліджуваних музеях має багато спільного. Так, профілі в

основних соцмережах (Facebook, Instagram) мають всі три музеї науки. А Музей науки Львів додатково веде активну діяльність у TikTok.

У табл. 1 подано зведений аналіз активності закладів у згаданих соціальних мережах за доступними категоріями.

Таблиця 1

Аналіз діяльності музеїв науки в соціальних мережах

Соцмережа / Вид діяльності		Музей науки Київ	Музей науки Львів	Музей науки Одеса
Instagram	Кількість читачів	16,2 тис.	9402	6397
	Кількість дописів	458 + stories	849 + stories	176 + stories
Facebook	Кількість читачів	18 тис.	7,2 тис.	57
	Кількість дописів	141	1,2 тис.	129
	«Подобається»	17 тис.	5,5 тис.	36
Частота публікацій контенту		щодня	щодня	1–2 рази на тиждень

Відповідно до табл. 1, завдяки регулярним дописам Музей науки Київ є найбільш активним у просуванні в Instagram та Facebook. Музей науки Львів, незважаючи на найбільш інтенсивну діяльність в цих соцмережах, має значно меншу популярність, намагається надолужити позиції завдяки генеруванню контенту в TikTok. Однак, на велику кількість переглядів (370 тис.) позитивних реакцій отримує недостатньо (1900). Музей науки Одеса перебуває в неоднозначному становищі. Адже після ракетної атаки (2023 р.) будівлю музею науки в Одесі було зруйновано. Наразі Музей активно відроджується, про що свідчать в тому числі і регулярні публікації контенту в соцмережах.

Присутність і активність музеїв у соціальних мережах сприяє залученню аудиторії та підвищенню інтересу до їхньої діяльності. Яскравим прикладом є музеї науки в Києві та Львові, які активно та регулярно ведуть свої соціальні сторінки, генеруючи різноманітний контент. На жаль, жоден з трьох музеїв не використовує рекламу для просування культурних подій, натомість усі майбутні події, які мають відбуватися у музеї, анонуються на головній сторінці офіційного сайту. Для приваблення відвідувачів науковим музеям рекомендовано регулярно публікувати різноманітний цікавий контент науково-популярного спрямування на власних сторінках соціальних мереж.

1. Музей науки Київ. URL: <https://sciencemuseum.com.ua> (дата звернення: 02.05.2025). 2. Музей науки Львів (м. Львів). URL: <https://museumlviv.com> (дата звернення: 02.05.2025). 3. Музей Науки Одеса. URL: <https://www.mn.od.ua> (дата звернення: 02.05.2025).

Базиченко В. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна).

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НІМЕЧЧИНИ: КЕЙСИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Пошук ефективної моделі публічного управління та адміністрування є наріжним каменем у процесі перетворення, розвитку та становлення держави. Наразі публічне управління та адміністрування України не відповідає європейським стандартам належного врядування і таким чином стає гальмом у здійсненні соціально-економічних і політичних реформ. Крім того, публічне адміністрування залишається схильним до корупції, внутрішньо суперечливим, надмірно централізованим, закритим від суспільства, відірваним від потреб простої людини.

Обрання курсу на євроінтеграцію, запровадження стандартів ЄС та перехід на демократичні засади врядування спонукають до пошуку нової моделі публічного управління та адміністрування.

Недосконалість публічного управління та адміністрування в Україні спонукає до вивчення та трансформації кращого управлінського досвіду передових європейських країн, стимулювання налагодженого функціонування державних інституцій. На сьогодні Німеччина є взірцем ефективного публічного управління та адміністрування, маючи два рівні управління, позаяк є парламентською республікою за формою правління та федеральною (окрім федерального уряду правління, має 16 місцевих урядів) – за державним устроєм. Таким чином, Німеччина забезпечує обидва рівні управління – федеральний та регіональний, які мають власні органи виконавчої, законодавчої і судової влади. Власне федеральним землям у Німеччині відповідає рівень областей в Україні.

Для німецької форми державного управління характерний чіткий розподіл повноважень між федеральними та регіональними органами управління. На федеральному рівні вирішуються загальнодержавні питання та приймаються рішення міжнародного значення, регіональний рівень забезпечує вирішення питань, що стосуються федеральних земель.

Діяльність федерального уряду переважно обмежується проблемами військової безпеки, оподаткування, загальної координації політики. Усі відділи та департаменти федерального уряду мають підпорядковуватися загальним приписам стосовно фінансування публічного сектора, бюджетування, надання послуг громадянам і формальних процедур, які розроблені самим федеральним урядом. Усі питання місцевого рівня мають вирішуватися регіональними органами управління.

Конституційні норми чітко розподіляють, що саме належить федерації, а що – землям. Показовим є те, що одним із найголовніших земельних податків у ФРН є податок на майно, а надходження з прибуткового податку і податку з корпорацій розподіляються між федерацією і землями порівну, розміри ж витрат визначаються на основі перспективного довгострокового планування. Хоча, на відміну від України, Німеччина й має федеральний устрій, але окремі особливості розвитку й функціонування її державного управління та адміністрування можуть бути використані при реформуванні та підвищенні ефективності державного управління та адміністрування в Україні.

Конституцією Німеччини закріплено 5 постійно діючих державних органів на федеральному рівні: виконавчі – Федеральний президент, Федеральний уряд; законодавчі – Бундесрат, Бундестаг; судові – Федеральний конституційний суд. Законодавчу функцію на цьому рівні управління виконують Бундестаг (парламент) і Бундесрат (орган представництва земель), які уповноважені вносити зміни до конституції. Виконавча влада представлена Федеральним урядом, очоленим бундесканцлером. Основне навантаження щодо управління на загальнодержавному рівні несуть федеральні міністерства, які очолюють федеральні міністри. На рівні суб'єктів федерації органи виконавчої влади очолює прем'єр-міністр.

Регіональний рівень своєрідно структурований та охоплює, з одного боку, уряди земель з їх міністерствами, а з іншого, місцевий рівень управління. Основними принципами управління та адміністрування на регіональному рівні є субсидіарність і демократична децентралізація; фінансова автономія; децентралізація державного управління; чіткий розподіл компетенцій у сфері самоврядування та державних органів; прозорість управлінських процесів для громадянина; відсутність конкуренції та співпраця між службовцями державних органів та органів самоврядування.

Публічне управління та адміністрування Німеччини сприяє розподілу повноважень між державними органами та органами місцевого самоврядування на засадах доповнення та співпраці між ними. Хоча представництво громади є єдиною найвищою інстанцією ухвалення рішень, які належать до компетенції самоврядування, відповідно до законодавства, громади визнаються частиною федеральних земель і таким чином підпорядковуються їхньому праву нагляду та праву надавати розпорядження. Таким чином, держава здійснює правовий нагляд за тим, щоб у своїй діяльності громади не порушували законів, а також виконували свої функції самоврядування в межах та напрямках, визначених федеральними органами. Крім того, об'єднання громад у межах своєї законної компетенції і відповідно до законодавства також наділені правом самоврядування.

Місцевий рівень управління та адміністрування забезпечується діяльністю так званих « крейсів». Крейс складається з численних маленьких і великих громад. Крейси в Німеччині можна порівняти з районами в Україні. У них проживає в середньому від 150 до 350 тис. осіб. Уряди крейсів виконують завдання, що стосуються контролю діяльності урядів громад з дотримання норм права і законодавства. Оскільки громади виконують завдання самоврядування, то здійснюється лише правовий контроль за дотриманням законодавства урядами громад. Слід зазначити, що єдиним органом управління на рівні крейсів є окружне управління, яке також має подвійне значення. З одного боку, воно є органом державного управління нижчого рівня, який забезпечує виконання федеральних та земельних законів, а з іншого – органом самоврядування. Подвійну функцію окружного управління забезпечують як службовці, що призначаються органами управління земель, так і службовці, праця яких оплачується органом самоврядування (кейсом). Таким чином, в окружному управлінні об'єднані функції управління кейсу як органу самоврядування та державного управління нижчого рівня. Суттєвою перевагою такого об'єднання функцій є створення єдиної управлінської структури для вирішення питань пересічних громадян, що сприяє співпраці та тісному зв'язку між громадянином, громадою та урядом.

Підсумовуючи вищевказане, слід підкреслити, що до суттєвих переваг забезпечення місцевого самоврядування в Німеччині слід віднести й норми щодо самостійної фінансової відповідальності. Перш за все, до таких переваг належить визначення відповідного економічного розвитку громади – джерела податків, яким громада наділена з правом встановлення місцевої ставки податку.

На сьогодні публічному управлінню та адмініструванню в Україні притаманні: відсутність координованих дій різних органів влади через суперечність структури системи органів державного управління засадам територіального поділу; централізація бюджетної системи; відсутність чіткого поділу повноважень та відповідальності між різними рівнями влади, між органами державного управління та органами місцевого самоврядування; відсутність дієвого публічного контролю з боку громадського суспільства, що унеможливорює вплив громадськості на прийняття рішень.

1. Баштанник В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2010. 390 с. 2. Деякі питання реформування державного управління / Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 р. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku> (дата звернення: 05.05.2025).

Балашов Д. В., викладач кафедри теорії та практики управління факультету соціології і права, Дяченко К. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна)

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ У РИНОК ПРАЦІ ЧЕРЕЗ ЕЛЕКТРОННИЙ СЕРВІС В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Впродовж повномасштабного вторгнення росії в Україну питання реінтеграції ветеранів війни у мирне життя стало особливо актуальним. Одним з основних інструментів такої реінтеграції є забезпечення доступу до ринку праці. У контексті євроінтеграційного вектору розвитку Україна активно впроваджує цифрові інструменти для реалізації державної політики у сфері зайнятості. У перехідному періоді, коли країна одночасно веде боротьбу за незалежність і прагне інтегруватися в європейський простір, надзвичайно важливо впроваджувати ті управлінські та технологічні рішення, які відповідають сучасним стандартам. Одним з таких рішень є цифровізація сфери державного управління, зокрема в контексті соціальної адаптації ветеранів.

Існуючі державні електронні послуги вже зараз надають певні можливості, а саме онлайн-реєстрацію статусу ветерана, подання заяв на отримання послуг, компенсації роботодавцям за працевлаштування тощо. Дані послуги потребують подальшого розвитку, наприклад, створення цілісної цифрової екосистеми, яка поєднуватиме державні електронні послуги у цій сфері та освітні можливості. Важливим є також впровадження механізмів зворотного зв'язку, коли ветерани можуть ділитися своїм досвідом, а держава оперативного реагувати на виклики та вдосконалювати політики.

У контексті євроінтеграції також важливо не просто імплементувати європейські рішення, а створювати унікальну українську модель цифрової реінтеграції ветеранів, яка може стати прикладом для інших країн. Україна вже має сильний ІТ-сектор, високий рівень напруцювань, які є підґрунтям для створення цифрової екосистеми.

За розрахунками Міністерства у справах ветеранів, після закінчення активної фази бойових дій російсько-української війни в нашій державі налічуватиметься понад п'ять мільйонів ветеранів, частина з яких повноцінно повернеться до цивільного життя [1]. Саме тому питання їхньої зайнятості, професійної перепідготовки та психологічної адаптації до цивільного життя є одними з пріоритетів державної політики.

У 2022 році уряд України затвердив Національну стратегію щодо створення безбар'єрного простору в Україні [2]. Зокрема вона передбачає цифровізацію усіх публічних послуг у зручному та доступному форматі

для забезпечення рівного доступу до послуг та загалом для забезпечення права ветеранів війни на гідну працю.

Варто зазначити, що у Стратегії ЄС щодо прав осіб з інвалідністю 2021–2030 наголошується на необхідності створення цифрових сервісів для забезпечення рівного доступу до соціальних та трудових прав усіх громадян, включно з ветеранами та особами з особливими потребами [3]. Тому у контексті євроінтеграції цифровізація сфери зайнятості для ветеранів в Україні дійсно має відповідати європейським підходам.

Таким чином, інтеграція ветеранів у ринок праці за допомогою електронних сервісів є важливим напрямом державної політики, що набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення України та стратегічного курсу на євроінтеграцію. Саме цифрові інструменти виступають потужним засобом забезпечення рівного доступу до послуг з працевлаштування, професійної перепідготовки тощо, тому забезпечення ефективної цифрової реінтеграції ветеранів потребує комплексного підходу. Також варто окремо наголосити на важливості створення комплексної цифрової державної електронної послуги у сфері зайнятості ветеранів та загалом усіх громадян, яка охопить не лише надання можливості працевлаштування, а й автоматизовану перевірку документів, формування персоналізованих рекомендацій щодо підвищення кваліфікації тощо. Така послуга має бути максимально інтегрована з іншими державними реєстрами та платформами, щоб забезпечити повний цифровий цикл взаємодії громадянина з державою без потреби особистого відвідування установ. Впровадження такої комплексної послуги сприятиме не лише підвищенню ефективності державної політики у сфері зайнятості, а й зміцненню довіри громадян до цифрової держави, розширенню можливостей для самореалізації ветеранів та формуванню більш інклюзивного й стійкого ринку праці в Україні в умовах євроінтеграції.

1. Міністерство у справах ветеранів України. Міністр у справах ветеранів розповіла про допомогу ветеранам і їхнім родинам. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/ce-kategoriya-potuzhnih-lyudej-ministr-u-spravah-veteraniv-rozpovila-pro-dopomogu-veteranam-i-yihnim-rodinam> (дата звернення: 12.05.2025) 2. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Каб. Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р: станом на 25.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.05.2025) 3. Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/union-equality-strategy-rights-persons-disabilities-2021-2030_en (дата звернення: 10.05.2025).

Бевз С. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
(Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, Україна)

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобального розвитку людства виникає нагальна потреба у впровадженні нових джерел енергії, що здатні забезпечити стабільне постачання енергії та мінімізувати негативний вплив на довкілля. Швидкий прогрес науки і техніки став ключовим фактором трансформації суспільства, впливаючи як на економічні та соціальні процеси, так і на взаємодію людини з природним середовищем. З одного боку, науково-технічний розвиток відкрив можливості для раціонального використання природних ресурсів та підвищення продуктивності виробництва. З іншого боку, неконтрольоване промислове зростання призвело до значного забруднення довкілля та порушення природного балансу, що негативно позначається на здоров'ї людей. Враховуючи ці виклики, актуальним завданням є удосконалення державного регулювання сфери альтернативної енергетики в Україні. Це дозволить не лише сприяти розвитку інноваційних технологій, але й забезпечити надійний захист навколишнього середовища та дотримання принципів сталого розвитку.

До 2022 року розвиток альтернативної енергетики в Україні характеризувався стабільним зростанням потужностей, що відображало глобальні тенденції переходу до відновлюваних джерел енергії. Однак із початком повномасштабного вторгнення ситуація різко змінилася, і альтернативна енергетика набула критичного значення як інструмент забезпечення енергетичної незалежності країни. Це призвело до активізації нормативно-правового регулювання у сфері відновлюваної енергетики та впровадження заходів, спрямованих на підтримку галузі.

У 2024 році Кабінет Міністрів України затвердив Розпорядження «Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року», який визначає пріоритети розвитку альтернативних джерел енергії та включає комплекс заходів для їх реалізації [1]. Документ містить аналіз поточного стану галузі та стратегічний план дій, спрямований на забезпечення стабільного розвитку відновлюваної енергетики. Цей план базується на Постанові Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, яка набула форми Меморандуму про взаєморозуміння. Меморандум спрямований на врегулювання проблемних питань у секторі відновлюваної енергетики, що виникли через

накопичення заборгованості перед виробниками «зеленої» енергії в попередні роки. Документ передбачає поступове вирішення фінансових зобов'язань держави та відновлення довіри інвесторів до галузі [2].

За нашою думкою, ключовим напрямом забезпечення сталого розвитку сфері альтернативної енергетики є саме формування сприятливих умов для розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) та залучення інвестицій. Це передбачає розробку та впровадження нормативно-правових актів, які регулюватимуть відносини між державою та приватним сектором, стимулюватимуть їхню співпрацю та мінімізуватимуть ризики для інвесторів. Варто зазначити, що ДПП — це форма співпраці між органами публічної влади та приватним сектором, спрямована на реалізацію проєктів або надання послуг, які традиційно перебувають у компетенції держави. Основна мета ДПП полягає в поєднанні найкращих характеристик обох секторів: ефективності, інноваційності та фінансових ресурсів приватного бізнесу з соціальною відповідальністю, довгостроковим плануванням і гарантуванням суспільного блага з боку держави. При цьому держава відіграє провідну роль у такій взаємодії, оскільки саме вона забезпечує координацію дій партнерів, а підтримка малого та середнього бізнесу поєднується з розвитком великого системоутворюючого підприємництва. Для успішного розвитку ДПП та його трансформації в дієвий економічний, соціальний та інноваційний інструмент необхідно створити комплекс економічних, правових та інституційних механізмів, що сприятимуть залученню приватного капіталу до пріоритетних для держави та суспільства сфер економічної діяльності.

Враховуючи світовий досвід, Україна може використовувати найкращі практики управління такими проєктами, що дозволить забезпечити стійкий розвиток альтернативної енергетики та сприятиме досягненню енергетичної незалежності держави [3].

Другим дієвим напрямом розвитку альтернативної енергетики є залучення інвестицій, оскільки це є важливою умовою для досягнення енергетичної незалежності та сталого розвитку. Це потребує створення прозорого і стабільного правового поля, яке гарантуватиме інвесторам захист їхніх прав та передбачуваність умов ведення бізнесу. Держава має забезпечити сприятливий інвестиційний клімат шляхом надання податкових пільг, спрощення процедур ліцензування та реєстрації, а також запровадження довгострокових контрактів на закупівлю електроенергії з відновлюваних джерел. Важливу роль відіграє впровадження «зелених» аукціонів, що дозволяють інвесторам змагатися за право реалізації проєктів на конкурентних засадах, та розвиток фінансових механізмів, таких як «зелені» облігації, що акумулюють кошти для фінансування

екологічно чистих технологій. Доступ до міжнародних фінансових інституцій, які підтримують розвиток відновлюваної енергетики, також є важливим аспектом інвестиційної політики. Це забезпечить залучення додаткових ресурсів та сприятиме розвитку високотехнологічних екологічних проєктів.

Розширення міжнародного співробітництва також є важливим фактором залучення інвестицій. Участь у глобальних та регіональних програмах підтримки відновлюваної енергетики дозволяє отримувати фінансування та технічну допомогу від міжнародних фінансових організацій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація та інші. Важливим аспектом є залучення стратегічних інвесторів, які мають досвід реалізації проєктів у галузі відновлюваної енергетики та можуть забезпечити не лише фінансові ресурси, але й передові технології та управлінську експертизу.

Додатково необхідно сприяти розвитку інноваційних технологій у сфері альтернативної енергетики шляхом підтримки наукових досліджень та створення технопарків і бізнес-інкубаторів, орієнтованих на розвиток екологічних проєктів. Це дозволить не лише залучати інвестиції, але й створювати нові робочі місця та сприяти зростанню технологічного потенціалу країни. Розвиток цифрових технологій, таких як системи «розумних» мереж та зберігання енергії, також сприятиме підвищенню ефективності альтернативної енергетики та залученню інвестицій.

Таким чином, розвиток альтернативної енергетики в Україні ґрунтується на збалансованому поєднанні нормативного регулювання, фінансової підтримки, технологічних інновацій та екологічної відповідальності. Це дозволяє країні поступово інтегруватися у світові енергетичні процеси та підвищувати рівень енергетичної безпеки.

1. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 761-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Про схвалення Меморандуму про взаєморозуміння щодо врегулювання проблемних питань у сфері відновлюваної енергетики в Україні : Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 17.06.2020 р. № 1141 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1141874-20#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Суворов М. В. Європейський досвід функціонування кластерів у сфері енергоефективності та відновлюваної енергетики: уроки інноваційного розвитку. *Економічний простір*. 2021. Вип. 171. С. 58–63.

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Валентюк О. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІННОВАЦІЇ У ЗБЕРЕЖЕННІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З ПИТАНЬ ПРАЦІ

Війна змусила людей відчувати себе більш пробудженими, уважнішими один до одного та до подій навколо. Водночас війна – це випробування для нашої психологічної стійкості.

Ментальне здоров'я – це психологічний стан, при якому людина може реалізовувати свій потенціал, долати життєві стреси, продуктивно працювати та робити внесок у життя своєї громади. Турбота про ментальне здоров'я так само важлива, як і турбота про фізичний стан, а в період війни та післявоєнний час – це особливий фокус для жінок та чоловіків, що працюють.

У Статуті Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) – зазначено: «Здоров'я є станом повного фізичного, душевного і соціального благополуччя, а не лише відсутністю хвороб і фізичних дефектів». Важливим наслідком цього визначення є те, що психічне здоров'я – це не тільки відсутність психічних розладів і форм інвалідності.

Тема ментального здоров'я та психосоціальної підтримки на робочому місці є чи не найголовнішою темою сьогодення адже кожен громадянин України останні роки перебуває у стані стресу, депресії, тривоги, морального вигорання, тощо.

На рівні державних інституцій запроваджуються нові напрямки роботи та впроваджуються програми психосоціальної підтримки працівників оскільки психологічне здоров'я має прямий вплив на продуктивність виконаної роботи.

Україна, ратифікувавши цілу низку конвенцій МОП із безпеки і здоров'я на роботі та взявши на себе зобов'язання наблизити національні норми до стандартів ЄС (у межах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС), має сприяти безпечним і здоровим умовам праці [1].

Міністерство економіки спільно з Держпраці та Держслужбою зайнятості реалізують проект з психосоціальної підтримки українців на робочому місці. Проблеми психологічного й соціального характеру впливають на трудовий колектив та бізнес. Вони призводять до втрати робочого часу через абсентеїзм і презентеїзм, зумовлюють підвищений ризик нещасних випадків на роботі, створюють напружену атмосферу в колективі.

Державною службою України з питань праці ще з початку війни у 2022 році було підготовлено та розміщено у вільному доступі на

порталі <https://pratsia.in.ua> розділ «Психосоціальна підтримка на роботі». Вперше було опубліковано найсвіжішу і без перебільшення унікальну серію інформаційних матеріалів із питань психосоціальної підтримки на робочому місці в умовах воєнного й післявоєнного часу «З турботою про себе й кожного» [3].

У цей складний для України час фахівці Держпраці мали можливість навчатися за сприяння проекту ЄС-МОП «На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні». Основною метою тренінгу була адвокація та запровадження програм психосоціальної підтримки на робочому місці задля збереження ментального здоров'я працівників у воєнний і післявоєнний час для якісного надання консультацій як суб'єктам господарювання, так і працівникам.

Зокрема, у Західному міжрегіональному управлінні Державної служби з питань праці (повноваження поширюються на Рівненську область) було запроваджено програму психосоціальної підтримки на робочому місці, впроваджено навчальні курси для інспекторів праці щодо надання першої психологічної допомоги на роботі, проведено понад 14 000 інформаційних відвідувань роботодавців з питань адвокації запровадження програм психосоціальної підтримки на робочому місці. У результаті цих заходів у Західному регіоні 40 суб'єктів господарювання реалізували політику психосоціальної підтримки на робочому місці, зокрема 28 підприємств на Рівненщині.

На цих підприємствах в межах програми адвокації позаштатні психологи, психологи громадських і волонтерських організацій проводять лекції та тренінги з першої психологічної допомоги, самопомоги, профілактики емоційного та професійного вигорання. Для своїх працівників роботодавці організовують корпоративні заходи для формування дружніх відносин в колективах, надають фінансову підтримку ВПО, сім'ям, що постраждали внаслідок війни, мобілізованим особам та їх сім'ям. Для працівників, що потребують психологічної підтримки, розповсюджуються телефони гарячих ліній психологічної допомоги. Активно проводиться популяризація здорового способу життя, облаштовано місця для приймання їжі, встановлені кавові машини, мікрохвильовки, холодильники. Працівники стають відкритими до обговорення ментального здоров'я, отримують навички першої психологічної допомоги та доступ до зовнішніх ресурсів фахової психологічної підтримки.

Реалізуються методи кататимно-імагінативної терапії, арт-терапії, проведення тестування за методикою Роршарха, що дають очікувані позитивні результати.

Запровадження підприємствами програми психосоціальної підтримки підсилює значення та відкриває шлях до профілактики інших психосоціальних ризиків у сфері праці. Психосоціальна підтримка є

частиною заходів, які можуть бути інтегровані в загальну політику і програму безпеки й здоров'я на роботі. Вони доповнюють профілактичну діяльність, спрямовану на усунення та контроль факторів психосоціальних ризиків.

Психологічно здорові працівники – це ознака здорового робочого середовища. Коли навчання навичкам психологічного відновлення та управління стресом вбудовані в діяльність підприємства, працівники відчують, що їх цінують і підтримують, а це також впливає на підвищення рівня їхньої психологічної стійкості та продуктивності в умовах такої надзвичайної кризи, як війна.

Окремої уваги заслуговує регіональна політика з надання психосоціальної допомоги населенню.

З березня 2023 року з метою розробки та апробації моделі надання на місцевому і районному рівні Рівненської області психосоціальних послуг постраждалому населенню Фондом міжнародної солідарності (SFPL) реалізується пілотний проєкт «Психосоціальна підтримка в Україні» PRO_MentalHealth.

У рамках цього проєкту на Рівненщині впродовж було створено 4 Центри психосоціальної підтримки (по одному у кожному районі). Діяльність всіх Центрів базується на мультидисциплінарних командах (психіатра та трьох психологів). Особливістю цих команд є змога надавати безоплатні послуги стаціонарно та мобільно (у віддалених населених пунктах району) всім, хто їх потребує [2].

Проєкт реалізується Фондом міжнародної солідарності (SFPL) у партнерстві з BGK (Банк крайового господарства), Європейською Комісією та програмою «Підтримка демократії» Міністерства закордонних справ Республіки Польща.

Підсумовуючи варто наголосити, усі заходи психосоціальної підтримки сприяють створенню здорового та продуктивного робочого середовища. Вони допомагають працівникам впоратися зі стресом, покращують їхнє самопочуття та сприяють розвитку позитивних взаємин між колегами.

Однак, всіх заходів та проєктів на даний час недостатньо, постійно збільшується кількість людей, у зв'язку зі збройною агресією російської федерації, що потребують підтримки та допомоги.

1. Сайт Держпраці. URL: <https://dsp.gov.ua/derzhpratsi-zapustyla-novyi-rozdil-psykhosotsialna-pidtrymka-na-roboti/>. (дата звернення: 05.05.2025). 2. Сайт Рівненської обласної ради. URL: <https://ror.gov.ua/novyny/centri-psihosotsialnoyi-pidtrimki-na-rivnenshini-rozshiryuyut-1706712249> (дата звернення: 05.05.2025). 3. Портал. URL: <https://pratsia.in.ua> розділ «Психосоціальна підтримка на роботі» (дата звернення: 05.05.2025).

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Лисак Т. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ ВИРОБНИЧОГО ТРАВМАТИЗМУ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Багато професій пов'язані з небезпекою та шкодою для здоров'я, починаючи від офісних працівників, які змушені виконувати роботу сидючи у кабінетах, і закінчуючи робітниками, які працюють у шкідливих умовах на виробництві. Ці фактори поступово можуть призвести до виникнення професійних захворювань.

Управління інспекційної діяльності у Рівненській області Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці (надалі – Управління) є самостійним структурним підрозділом Міжрегіонального управління, що безпосередньо підпорядковується посадовій особі згідно затвердженого в Міжрегіональному управлінні розподілу функціональних обов'язків та повноважень. Повноваження Міжрегіонального управління поширюються на територію Волинської, Закарпатської, Львівської та Рівненської областей.

Основні завдання Управління викладені у Положенні про Західне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці і передбачають реалізація державної політики; здійснення комплексного управління охороною праці та промисловою безпекою на міжрегіональному рівні; державного нагляду і контролю у сфері діяльності, пов'язаної з об'єктами підвищеної небезпеки; організацію та здійснення державного нагляду (контролю) у сфері функціонування та забезпечення безпечної і надійної експлуатації об'єктів Єдиної газотранспортної системи [4].

За даними Управління рівень загального виробничого травматизму та професійних захворювань на підприємствах, установах, організаціях у межах Рівненської області за 9 міс. 2024 травмовано 44 працівників у т. ч. 9 зі смертельним наслідком (у т. ч. 4 у ДТП із смертельним наслідком); а у 2023 р. за цей же період 48 (у т. ч. 4 у ДТП без смертельних наслідків), у т. ч. 3 зі смертельним наслідком відповідно.

Основними причинами нещасних випадків за 9 місяців 2024 року є:

- організаційні, що становлять 25 (72%) проти 38 (80%) за аналогічний період 2023 року (невиконання вимог інструкцій з охорони праці, невиконання посадових обов'язків, відсутність медичного обстеження працівників, тощо);

- психофізіологічні причини настання нещасних випадків за 5 місяців 2024 року становлять 8 (22%) проти 8 (18%) у 2023 році;

- техногенні причини становлять у 1 (3%) проти 0 в аналогічному періоді 2023 року, технічні причини становлять у 2024 році 1 (3%) проти 1 (2%) в аналогічному періоді 2023 року.

Більшість нещасних випадків можна попередити, якщо вчасно вжити відповідні заходи та дотримуватися законодавства у сфері охорони праці.

Успішна профілактика виробничого травматизму та професійної захворюваності можлива лише за умови ретельного вивчення причин їх виникнення та систематичному поліпшенні умов праці та ліквідації шкідливо діючих факторів, зменшення їх дії до безпечного для здоров'я людини рівня.

Згідно до Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний провести аналіз причин настання нещасних випадків та/або гострих професійних захворювань (отруень), аварій за підсумками кварталу, півріччя, року і розробити та виконати план заходів щодо запобігання подібним нещасним випадкам та/або гострим професійним захворюванням (отруєнням), аваріям.

Аналіз виробничого травматизму та профзахворюваності дозволяє виявити причини і визначити закономірності їх виникнення. На основі такої інформації розробляються заходи та засоби щодо профілактики виробничого травматизму і профзахворюваності.

Відповідно до Постанови КМУ від 01.08.1992 р. № 442 «Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» (далі – Постанова 442) основна мета атестації полягає у регулюванні відносин між роботодавцем і працівниками у галузі реалізації прав на здорові й безпечні умови праці, пільгове пенсійне забезпечення, пільги та компенсації за роботу у несприятливих умовах.

Результати атестації використовуються для розроблення заходів щодо покращення умов праці і оздоровлення працівників та під час визначення права на пенсію за віком на пільгових умовах, пільг і компенсацій за рахунок підприємств, установ та організацій, обґрунтування пропозицій про внесення змін до списків виробництв, робіт, професій, посад і показників, зайнятість в яких дає право на пенсію за віком на пільгових умовах, відповідно до пункту 10 Постанови 442.

Хронічне професійне захворювання не виникає за місяць, за рік. Це – тривалий процес. І за умови своєчасного виявлення захворювань, які виникають під впливом шкідливих факторів виробничого процесу, можливо й необхідно виведення робітників із шкідливих для них умов праці та переведення на іншу роботу.

За даними Відділу гігієни та атестації робочих місць за умовами праці Управління на 2024 рік складено 207 актів визначення категорій працівників, які підлягають попередньому (періодичним) медичному огляду відповідно до Наказу МОЗ від 21.05.2007 р. № 246 «Порядок

проведення медичних оглядів працівників певних категорій» для 207 підприємств. Згідно даних актів 19265 працівників (в тому числі жінок 4613) зайняті на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, та особи віком до 21 року, а це 50% від загальної кількості працюючих (41881 осіб) на даних підприємствах, в тому числі 29% жінок (15989 осіб).

В умовах що склалися, на перший план у профілактиці професійних захворювань повинно виступити медичне обслуговування робітників із динамічним спостереженням за станом їхнього здоров'я і комплексне профілактичне оздоровлення осіб з виявленими початковими ознаками профзахворювань.

Медичні огляди є обов'язковою законодавчою умовою, дотримання якої дає право роботодавцю допустити працівника до виконання його трудових обов'язків, а працівнику дає право виконувати свою роботу.

Нині, Управління проводить превентивні заходи та інформаційно-роз'яснювальну роботу. Так, за 8 місяців 2024 року для суб'єктів господарювання проведено заходів: 2443 превентивних з безпеки праці; 337 інформаційних з питань гігієни праці; надано 1478 консультацій з питань охорони та гігієни праці через сервіс «Інтерактивний інспектор».

Отже, запобігання виробничому травматизму та професійним захворюванням вимагає як свідомого ставлення роботодавців і працівників до формування безпеки праці та виконання умов чинного законодавства, а контроль за його дотриманням буде ефективно реалізовуватися на місцевому рівні, що призведе до зменшення кількості травм і нещасних випадків.

1. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ. Дата оновлення 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2694-12> (дата звернення: 05.05.2025). 2. Про затвердження Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій МОЗ України : наказ. Порядок, Форма типового документа [...] від 21.05.2007 р. № 246. Дата оновлення 29.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0846-07> (дата звернення: 05.05.2025). 3. Положення про Управління інспекційної діяльності у Рівненській області Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці : затв. начальником Зах. міжрегіонального управління Держ. служби з питань праці від 25.11.2022 р. 4. Положення про Західне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці : затв. наказом Державної служби з питань праці від 23.09.2022 р. № 169. 5. Дані Управління інспекційної діяльності у Рівненській області Західного міжрегіонального управління Держпраці. 6. Загальні поняття професійних захворювань: методичні рекомендації / уклад: М. В. Рішко, Л. Б. Прилипко, Н. В. Вантюх, А. В. Кедик. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2023. 46 с. 7. Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.1992 р. № 442. Дата оновлення 06.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-п> (дата звернення: 05.05.2025).

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Мельничук О. Г., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ДЕРЖАВНИЙ АРХІВ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

У зв'язку з ескалацією українсько-російського конфлікту та поширенням бойових дій на всю територію нашої держави, 24 лютого 2022 року в Україні було введено воєнний стан. Змінилось функціонування багатьох установ та структур. Враховуючи специфіку архівної справи забезпечення безперервної роботи державних архівів в таких умовах став складним завданням. Зміни торкнулися і сфери діяльності державного архіву Рівненської області. Значною мірою ускладнилось здійснення управління будь-якими установами та підприємствами. У зв'язку з введенням воєнного стану було скасовано особистий прийом громадян та обмежено доступ користувачі до роботи в читального залу. Впродовж 2022–2023 років та частково 2024 року архів працював у режимі онлайн, а всі запити виконувалися з допомогою електронної пошти.

Одним з головних завдань архіву, було і залишається, не дивлячись на введенням воєнного стану, це здійснення швидкого і чіткого обслуговування фізичних і юридичних осіб, громадян України, які звертаються за документальною інформацією до архіву з метою задоволення своїх прав і законних інтересів.

Виконання запитів, які надходять до архіву, здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» (ст. 18, 35), законів України «Про звернення громадян», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», Правил роботи архівних установ, затверджених наказом Мін'юсту від 08 квітня 2013 року № 656/5, зареєстрованим у Мін'юсті 10 квітня 2013 року за № 584/23116 (пункт 4.2 глави 4 розділу VI) (із змінами), «Порядку виконання архівними установами запитів юридичних та фізичних осіб на підставі архівних документів та оформлення архівних довідок (копій, витягів)», затвердженого наказом Мін'юсту від 02.03.2015 № 295/5 (із змінами), «Інструкції про порядок витребування документів соціально-правового характеру для громадян України, іноземців та осіб без громадянства», затвердженою спільним наказом Міністерства юстиції України та Міністерства закордонних справ України від 21 вересня 2015 № 1786/5/272 (із змінами) та організовується з урахуванням Методики оцінювання рівня організації роботи із зверненнями громадян в органах виконавчої влади, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2009 року № 630 (із змінами), яка враховує вимоги Закону України «Про

звернення громадян» від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР (із змінами), Указу Президента України від 07 лютого 2008 року № 109 «Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування» та Класифікатора звернень громадян, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 вересня 2008 року № 858 (із змінами).

Строк розгляду звернень громадян здійснюється відповідно до ст. 20 Закону України «Про звернення громадян». Звернення розглядаються і вирішуються у термін не більше одного місяця від дня їх надходження, а ті, які не потребують додаткового вивчення намагаються розглядатися невідкладно, але не пізніше п'ятнадцяти днів від дня їх отримання. У випадку, якщо в архіві немає документів для проведення пошукової роботи, у 5-денний термін заявнику надається відповідне письмове повідомлення. Якщо в місячний термін вирішити порушені у зверненні питання неможливо, заявнику надається проміжна відповідь. При цьому загальний термін вирішення питань, порушених у зверненні, не перевищує сорока п'яти днів. Динаміка отриманих запитів та їх змісту у період воєнного стану Рівненського архіву наведена на рис. 1.



Рис. 1. Динаміка структури виконання запитів архіву

В умовах війни архіви України зосередили свої зусилля першочергово на питаннях збереження архівних фондів. Першочерговим і найефективнішим заходом зі збереження архівної інформації є оцифрування архівних документів.

В Україні процес оцифрування архівних справ (описів, документів) та їх оприлюднення здійснюється у рамках затвердженої Державною архівною службою України «Програми оцифрування архівних інформаційних ресурсів на 2022–2025 роки», яка продовжує

реалізовуватися не зважаючи на складний військовий час. Основною метою цієї Програми є забезпечення безперешкодного доступу до архівних інформаційних ресурсів та підвищення якості архівних послуг відповідно до потреб користувачів.

Державний архів Рівненської області теж активізував процес оцифрування за допомогою співпраці з компанією Family Search. Завдяки використанню сучасних технологій та організаційних заходів вдалося забезпечити збереження в цифровому форматі значної частини документів, що потенційно гарантуватиме їх доступність для майбутніх поколінь і сприятиме збереженню культурної спадщини України.

За 2024 рік цифровано та виставлено 1947 справ із фондів Державного архіву Рівненської області, а саме фонди дорадянського періоду, які містять інформацію генеалогічного характеру. (Фонди 30, 82,171, 172, 245, 373, 448, 484, 485, 487, 637,639, 642, 650, 654) (рис. 2).

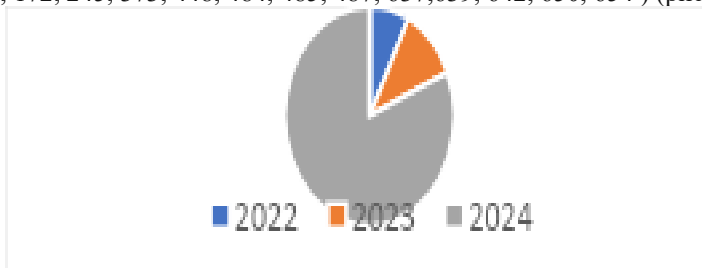


Рис. 2. Динаміка оцифрування справ архівом у воєнний період

Протягом 2022–2024 років працівниками архіву та компанією Family Search оцифровано та викладено у вільному доступі оцифрованих справ фондів періодів: дорадянського, окупаційного та радянського <https://rv.archives.gov.ua/ocifrovani-sprav>, <https://rv.archives.gov.ua/family-search>.

1. Про Національний архівний фонд та архівні установи : Закону України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12#Text> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Про звернення громадян : Закони України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.05.2025).
3. Про доступ до публічної інформації : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 11.05.2025).
4. Робота архівних установ в умовах дії особливих правових режимів : методичні рекомендації / Держ. арх. служба України, Укр. наук.-дослід. ін-т архів. справи та документознавства ; уклад.: В. Ф. Бойко, С. Г. Кулешов. Київ, 2023. 50 с.
5. Методичні рекомендації «Робота архівних установ в умовах дії особливих правових режимів» : наказ Укрдержархіву від 29.10.2024 р. № 179-НОД. URL: https://undiasd.archives.gov.ua/doc/1543_4.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Самуйлик А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАХИСТУ ПОТЕРПІЛИХ ВІД СНПК ТА ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА

Сексуальне насильство є болючою темою й у мирний час, проте під час війни проблема загострюється. З кожною звісткою про звільнені території, на жаль, стає відомо про нові випадки сексуального насильства російських окупантів над українками та українцями. Постраждалими від сексуального насильства під час війни часто стають жінки, діти та вразливі групи населення.

Станом на 31 січня 2025 року в Україні зафіксовано 335 фактів сексуального насильства пов'язаного з конфліктом, з них: 120 надійшло від чоловіків, 215 від жінок, 17 від дітей (16 дівчат та 1 хлопець) [2]. На даний час в Рівненській області випадків СНПК та насильства за ознакою статі не вдається зафіксувати та описати через відсутність у громадян інформації про можливості отримати допомогу, неготовність соціальних служб надати своєчасну та якісну допомогу, через брак фахівців та їх недостатню підготовку до такої роботи.

Ще одною поширеною проблемою сьогодення є домашнє насильство. Щороку кількість випадків домашнього насильства збільшується в середньому на 25%. Домашнє насильство – це не лише про завдані побой. Насправді ж воно включає десятки форм насильницької поведінки. Але у всіх цих різновидів є спільні ознаки: відсутність поваги до іншої особи, прагнення влади та контролю над ним або нею, керування його або її рішеннями та діями.

Домашнє насильство може бути спрямоване як на дружину, чоловіка чи дітей, так і на інших родичів – двоюрідних братів та сестер, бабусь та дідусів, колишнє подружжя, наречених, осіб, які спільно проживають однією сім'єю, опікунів та прийомних батьків. Втім у жодному з випадків воно не є внутрішньосімейною справою чи особливостями родинного спілкування. Це протиправні дії, яким немає виправдання та про які не можна мовчати. Відповідно до Закону України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» (далі – Закон) виділяють чотири види насильства: фізичне, психологічне, економічне та сексуальне.

У Рівненській області зафіксовано 6091 звернення про вчинення домашнього насильства. З них 5051 від жінок, 661 від чоловіків та 379 від дітей. Згідно з ст. 6 Закону суб'єктами що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидію домашньому насильству, є:

1) спеціально уповноважені органи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству;

2) інші органи та установи, на які покладаються функції із здійснення заходів у сфері запобігання та протидії домашньому насильству;

3) загальні та спеціалізовані служби підтримки постраждалих осіб;

4) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах [1].

Для підтримки постраждалих осіб в області функціонує 37 спеціалізованих служб підтримки постраждалих осіб, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі, з них: 16 мобільних бригад соціально-психологічної допомоги для осіб, які постраждали від домашнього насильства; 11 спеціалізованих служб первинного соціально-психологічного консультування для осіб які постраждали від домашнього насильства, 4 денних центри з 4 кризовими кімнатами, притулок та шелтер [3].

Кривдник – особа, яка вчинила домашнє насильство у будь-якій формі. Наказом Міністерства соціальної політики України № 1434 від 01.10.2018 затверджено Типову програму для кривдників. Програма для кривдника - комплекс заходів, що формується на основі результатів оцінки ризиків та спрямований на зміну насильницької поведінки кривдника, формування у нього нової, неагресивної психологічної моделі поведінки у приватних стосунках, відповідального ставлення до своїх вчинків та їх наслідків, у тому числі до виховання дітей, на викорінення дискримінаційних уявлень про соціальні ролі та обов'язки жінок і чоловіків. Метою корекційної програми є допомога особі, яка вчинила насильство, в осмисленні власної насильницької поведінки, усвідомленні її витоків, проявів, наслідків для особистого життя та життя оточуючих, налагодженні гармонійного життя з родиною та в суспільстві, а також в усвідомленні того, що домашнє насильство – це порушення прав людини, яке карається відповідно до чинного законодавства.

Згідно з ст. 28 Закону суб'єктами, відповідальними за виконання програм для кривдників, є місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування [1]. За наявності кризового центру організація проходження корекційних програм покладається на його працівників. У разі відсутності такого центру організація проходження корекційних програм належить до компетенції структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій та виконавчих органів місцевих рад з питань попередження насильства в сім'ї.

Проведення корекційних програм здійснюється за умови наявності окремого приміщення відповідно до рекомендованих санітарно-гігієнічних та технічних норм та мають бути пристосовані для проведення групової та індивідуальної роботи із дотриманням конфіденційності персональних

даних осіб, які проходять корекційну програму. Для індивідуальних занять та консультацій може відводиться окрема кімната.

Корекційні програми можуть впроваджувати спеціалісти, які мають вищу освіту за гуманітарними напрямками та пройшли відповідне навчання щодо проведення корекційних програм. Для висвітлення окремих тем, проведення додаткових тематичних, групових занять можуть залучатися фахові спеціалісти, які не проходили спеціальну підготовку, зокрема представники структурних підрозділів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань попередження насильства в сім'ї, центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, служб у справах дітей; органів внутрішніх справ, юристи; закладів охорони здоров'я (нарколог, психіатр, психотерапевт, сексолог, сексопатолог, лікарі відповідного профілю тощо), а також психологи, соціальні педагоги, адвокати, представники громадських та благодійних організацій, служителі церкви та окремі громадяни, які мають відповідну освіту.

На даний момент корекційні програми реалізують 16 фахівців в 14 територіальних громадах області. У зв'язку зі збільшенням кількості випадків домашнього насильства потреба в кваліфікованих фахівцях збільшується [2].

Для досягнення цілей потрібно реалізувати ряд заходів, зокрема: провести спеціальне навчання для 30 спеціалістів, які надалі будуть залучатися до проведення програм для постраждалих від СНПК, домашнього насильства та насильства за ознакою статі. Для проведення заходів планується залучити кваліфікованих тренерів та громадські організації.

Якщо ми підготуємо фахівців – психологів, соціальних працівників до роботи з постраждалими від СНПК, то постраждалі будуть отримувати кваліфіковану допомогу, що сприятиме їх якісній реабілітації. Якщо ми підготуємо/підвищимо кваліфікацію психологів, які працюють з кривдниками, то це сприятиме зменшенню повторних випадків домашнього насильства та зниженню рівня гендерно зумовленого насильства.

1. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> (дата звернення: 09.02.2025).

2. Офіс Генерального прокурора України. URL: <https://www.gp.dov.ua/posts/rezultati-diyalnosti> (дата звернення: 01.02.2025).

3. Звітні дані департаменту соціальної політики Рівненської обласної державної адміністрації. URL: <https://www.rv.gov.ua/departament-socialnogo-zahistu> (дата звернення: 01.02.2025).

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Ткачук Я. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЕНЕРГОРИНКУ: ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ

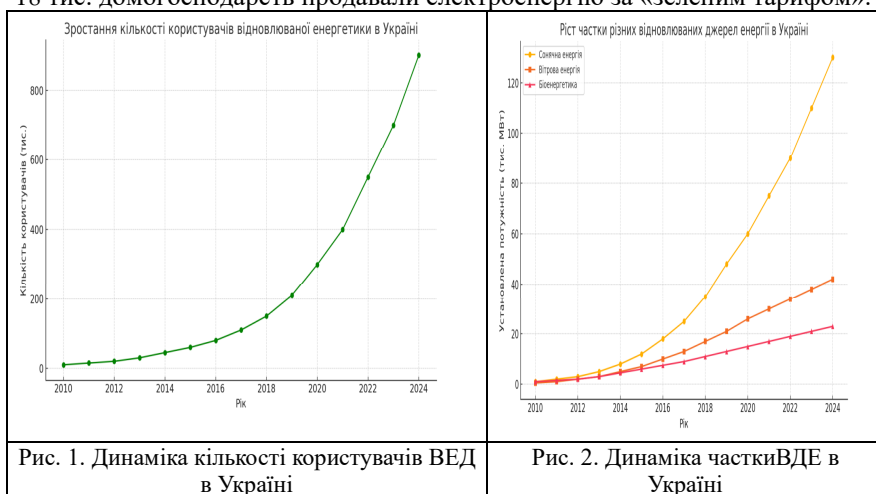
На національному енергоринку спостерігається зміна парадигми виробництва і споживання під впливом науково-технічного прогресу. Історично енергоринок за умов функціонування планової економіки був монополізований державою. Проте, впродовж періоду незалежності енергоринок демонополізувався через використання технологічних інновацій і можливостей, що постають перед споживачами завдяки розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Застосування ВДЕ має економічні, технічні та культурні аспекти самозабезпечення населення енергією, зокрема, з прагнення українців до приватності та незалежності.

Енергоспоживання – фундаментальна потреба як для домогосподарств, так і для підприємств. Традиційно доступ до електроенергії та інших енергоресурсів здійснювався через централізовані системи, контрольовані великими компаніями. Проте новітні технології, зокрема у сфері відновлюваної енергетики, відкрили шлях до енергетичної автономії. Однією з ключових компаній на ринку є ДТЕК – вертикально інтегрований холдинг, який володіє електростанціями, шахтами та контролює розподільчі мережі в кількох регіонах. Аналогічну функцію на регіональному рівні виконують обленерго, які володіють інфраструктурою, яку складно дублювати. Це створює високий бар'єр для входу нових гравців на ринок та знижує конкуренцію.

Ситуація почала змінюватися зі стрімким розвитком технологій ВДЕ. Завдяки здешевленню обладнання та державній підтримці, сонячні панелі, вітрові турбіни, біогазові установки та теплові насоси стали доступнішими для масового користування. ВДЕ є сонце, вітер та біовідходи. Сонячна енергетика. Найпоширеніше джерело ВДЕ. У 2024 році понад 60 тис. домогосподарств в Україні мали власні СЕС. Вітрова енергетика. Ефективна у південних регіонах. Частка малих вітрових станцій зросла на 35% за останні 5 років. Біоенергетика. Має значний потенціал у сільській місцевості. Встановлено понад 300 біогазових установок в країні (рис. 2) [5–8]. Кількість домогосподарств, які користуються альтернативною енергією, зросла з кількох тисяч у 2010 році до понад 100 тис. у 2024 році (рис. 1), [1–4].

Українці традиційно цінують приватність. Самостійне виробництво енергії дозволяє уникати залежності від мережі, зберігати контроль над енергоспоживанням та уникати збору особистих даних. Продаж надлишків

здійснюється через договір із державним оператором. У 2024 році понад 18 тис. домогосподарств продавали електроенергію за «зеленим тарифом».



Монополізація енергетики тривалий час стримувала розвиток енергетичної незалежності. Однак технологічний прогрес і культурні особливості українців створюють умови для стрімкого поширення відновлюваної енергетики. ВДЕ стає не лише енергетичним, а й соціальним чинником трансформації.

1. Держенергоефективності України (SAEE). Офіційна статистика за програмою підтримки домашніх СЕС (сонячних електростанцій). URL: <https://saee.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2025).
2. НКРЕКП – щорічні звіти про підключення ВДЕ до мереж. URL: <https://www.nerc.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2025).
3. Дані з енергетичних звітів про стан «зеленого тарифу» (публікуються щоквартально) [Електронний ресурс]. URL: [Вставити актуальне посилання на звіт] (дата звернення: 16.05.2025).
4. IRENA (International Renewable Energy Agency). Узагальнена динаміка розвитку ВДЕ в Україні. URL: <https://www.irena.org/Statistics> (дата звернення: 16.05.2025).
5. Міністерство енергетики України. Звіт про розвиток ВДЕ. URL: <https://www.energy.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2025).
6. SAEE. Дані про встановлені потужності за типами джерел (СЕС, ВЕС, біогаз, гідро). URL: <https://saee.gov.ua/uk/activity/renewable> (дата звернення: 16.05.2025).
7. ДТЕК – річні аналітичні звіти (у т.ч. інтеграція ВДЕ в загальну мережу). URL: <https://www.dtek.com/> (дата звернення: 16.05.2025).
8. Укренерго – річні аналітичні звіти (у т.ч. інтеграція ВДЕ в загальну мережу). URL: <https://ua.energy/> (дата звернення: 16.05.2025).

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Хороша-Попадюк Р. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Надання соціальних послуг є однією з ключових функцій держави, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості, підтримку вразливих верств населення та створення умов для їхньої інтеграції у суспільство. У мирний час ця система функціонує як стабілізуючий механізм, що сприяє економічній і соціальній активності громадян. Проте в умовах воєнного стану значення соціальних послуг зростає багаторазово. Війна спричиняє масштабні зміни у структурі населення, зокрема збільшення кількості вразливих категорій, що вимагають негайної та комплексної підтримки з боку держави.

Воєнні дії в Україні створили унікальні виклики для системи соціальних послуг. Серед основних проблем можна виділити: різке зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, осіб з інвалідністю, сімей, які втратили годувальника, а також громадян, що зазнали психологічних, економічних та юридичних труднощів. Ці виклики потребують оперативного реагування, зокрема через забезпечення доступу до соціальних послуг навіть у найскладніших умовах. Кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених, наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Кількість ВПО станом на 02.01.2025 р. [6]



Згідно цих даних, в Україні зареєстровано 4622761 внутрішньо переміщених осіб, з них 888986 дітей. У розрізі вікових категорій переважають 61–70 та 31–40 рр.

Важливим аспектом є також руйнування соціальної інфраструктури, яке ускладнює надання допомоги. Значна частина територій, що зазнали окупації або бойових дій, втратили доступ до базових послуг. У таких умовах держава стикається із завданням не лише відновлення зруйнованого, а й створення нових механізмів надання соціальної підтримки, які б відповідали потребам воєнного часу.

Крім того, воєнний стан вимагає адаптації законодавчої бази, модернізації організаційних процесів та впровадження інноваційних технологій у сферу соціального захисту. Важливою є співпраця державних

органів з міжнародними організаціями та громадськими ініціативами, що дозволяє розширити ресурси і підвищити ефективність допомоги. В Україні рівень цифрової готовності УПЗСН для надання послуг для населення задовольняється лише на 64,84% (табл. 2).

Таблиця 2



Воєнні дії спричинили значне збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, осіб з інвалідністю, а також сімей, які втратили годувальника. Це підкреслюється у монографії Лукашевич М.П. та Семигіної Т.В. «Соціальна робота (теорія і практика)» [3], де зазначено, що соціальні послуги повинні бути адаптовані до потреб різних категорій населення з урахуванням кризових ситуацій. Зростання цих груп населення вимагає збільшення обсягу соціальних послуг, а також підготовки персоналу, здатного працювати в умовах високого стресу та обмежених ресурсів. В Україні рівень забезпечення цифрової готовності надавачів соціальних послуг задовольняється на 40,45% (табл. 3).

Таблиця 3



Згідно наданих даних, можемо прийти до висновку, що більшість матеріально-технічного забезпечення є незадовільним або застарілим.

У колективній монографії «Соціальна робота в умовах сучасних викликів» [5] зазначено, що воєнні дії значно вплинули на доступність соціальної інфраструктури. Руйнування лікарень, центрів соціального обслуговування та інших установ значно ускладнює надання допомоги. Автори наголошують на необхідності створення мобільних бригад соціальної допомоги, які можуть забезпечувати підтримку навіть у зонах, де інфраструктура зруйнована.

Бойко О., Гребінь Л. у дослідженні «Технології соціально-педагогічної роботи з військовослужбовцями та їх сім'ями» зазначає [1], війна змінює структуру потреб населення. Зокрема, зростає попит на психологічну допомогу, юридичні консультації, а також послуги з працевлаштування та реінтеграції. Це вимагає від системи соціального захисту швидкого реагування та впровадження інноваційних підходів.

У монографії «Менеджмент соціальних послуг в умовах війни» [3], зазначається, що одним із ключових кроків є адаптація нормативно-правової бази до нових умов. Зокрема, необхідно створити правові механізми, які дозволять забезпечувати оперативність надання послуг і розширювати їх спектр відповідно до нових потреб населення.

Дослідження, опубліковане Cedos, підкреслює важливість цифровізації соціальних послуг. Впровадження онлайн-платформ та мобільних додатків дозволяє забезпечувати доступ до послуг навіть у віддалених регіонах. Це особливо актуально в умовах, коли фізичний доступ до установ соціального захисту ускладнений через воєнні дії [2]. Міжнародні організації відіграють важливу роль у підтримці соціальних послуг в Україні, вони надають фінансову допомогу, технічні ресурси та експертні знання для адаптації системи соціального захисту до викликів воєнного часу. Адаптація законодавства, впровадження цифрових технологій та співпраця з міжнародними партнерами є ключовими елементами для забезпечення ефективної підтримки вразливих верств населення. Надання соціальних послуг населенню в умовах воєнного стану є важливим аспектом забезпечення стійкості суспільства та підтримки його вразливих категорій. Аналіз показав, що в умовах війни система соціального захисту стикається з низкою викликів, серед яких зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, руйнування соціальної інфраструктури та зміна структури потреб населення.

Таким чином, система соціального захисту має трансформуватися відповідно до викликів сучасності, залишаючись водночас гуманістичною та ефективною. Лише за умови інтегрованого підходу можна забезпечити належний рівень підтримки населення та створити передумови для відновлення країни після завершення воєнних дій.

1. Бойко О., Гребінь Л., Левченко Н. Технології соціально-педагогічної роботи з військовослужбовцями та їх сім'ями. *Умань*, 2017. С. 66–73. 2. Вплив війни на соціальний захист. URL: <https://cedos.org.ua/researches/soczialnyj-zahyst-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-30-kvitnya-2022/> (дата звернення: 01.05.2025). 3. Лукашевич М. П., Семигіна Т. В. Соціальна робота (теорія і практика) : підручник. К. : Каравела, 2009. 368 с. 4. Менеджмент соціальних послуг в умовах війни. URL: UNDP (дата звернення: 05.05.2025). 5. Палагнюк Ю. В., Файчук О. Л. Соціальна робота в умовах сучасних викликів: досвід і перспективи розвитку : колективна монографія. URL: <https://www.ioc.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2025).

Белецький А. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна)

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ – ОДИН ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВИ

В період повномасштабного вторгнення росією на Україну галузь фармації та фармацевтичне забезпечення здоров'я населення, як її підсистема зокрема, привернули до себе увагу всі ступені публічного управління та адміністрування цієї сфери господарської діяльності, і цим ще більше підкреслило свою значимість та стратегічний напрямок безпеки країни, адже до обслуговування мирного населення доєдналася чимала кількість військових та вимушено переселених осіб, які отримали фізичні, моральні та психічні травми.

На сьогоднішній день, особливої уваги всіх рівнів публічного управління фармацевтичною сферою набув євроінтеграційний процес. Потенціал і подальші плани української фармацевтичної галузі інтегруються у європейську систему охорони здоров'я, що відображена в рамках міжнародної конференції «Європейська інтеграція України: охорона здоров'я», яка була організована 16 жовтня 2024 року (у змішаному офлайн та онлайн форматі) Міністерством охорони здоров'я України та Європейською Комісією, куди були запрошені представники державних і приватних організацій та професійна громадськість.

«Серед спікерів конференції, - зазначає керівник департаменту регуляторно-юридичної інформації, «Щотижневик АПТЕКА» Катерина Горбунова, — ключові політичні лідери євроінтеграційного процесу України, представники Європейської Комісії, зокрема Генерального директорату з охорони здоров'я та харчової безпеки (Directorate-General for Health and Food Safety – DG SANTE), Генерального директорату політики сусідства та переговорів про розширення (Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations – DG NEAR), Управління з питань готовності та реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я (Health Emergency Preparedness and Response – HERA), Представництва Європейського Союзу в Україні, поважні іноземні гості, а також вітчизняні представники фармацевтичної галузі, медичних закладів, експерти та молодь».

«Євроінтеграційний процес України у сфері охорони здоров'я, – як зазначила Марина Слободніченко, заступниця міністра охорони здоров'я України з питань євроінтеграції, – включає 4 напрямки: громадське здоров'я, медичні послуги, фармацевтичне регулювання і медична освіта, і

в яких Україна здійснює реформи, приводить законодавство у відповідність з актами ЄС, пронизані наскрізно цифровими процесами, і де вже вона є передовою в цифровому просторі». М. Слободніченко підкреслила, що проводячи реформи і євроінтеграційні процеси в умовах війни, Україна отримує велику підтримку і співпрацю з європейськими партнерами, від країн ЄС, які координують цей процес в тісній кооперації з ними.

Окрім цього, Україна підписала безпекові угоди з 26 країнами, що відображено у Спільній декларації країн «Групи семи» від 12 липня 2023 року, де одним із пунктів цих угод, які гарантують безпеку нашої країни, є сфера охорони здоров'я. До цієї архіважливої угоди додається в межах безпекової ще і технічна угода у сфері охорони здоров'я, між Швецією та Латвією, а також очікується підписання такої ж угоди з Фінляндією та Бельгією. Проводиться наполеглива робота щодо підписання технічних угод і з багатьма іншими країнами.

З моменту набуття статусу кандидата на членство в ЄС, наша держава, в межах тісної кооперації з Європейською Комісією, приєдналася до декількох ініціатив : Україна включена до програм EU4Health; залучено до роботи в раді HERA Міністерство охорони здоров'я України; МОЗ та представники 6 українських виробників увійшли до альянсу критично важливих лікарських засобів – це (АТ «Фармак», Фармацевтична фірма «Дарниця», Корпорація «Артеріум», «Biorpharma Plasma», «Фармхім» та Фармацевтична компанія «ІнтерХім»). (Critical Medicines Alliance – CMA). Серед членів CMA національні органи влади, виробники лікарських засобів, пацієнтські та професійні організації.

Близько 200 нормативних правових актів ЄС з охорони здоров'я потребують обов'язкової імплементації в українське законодавство, а також проведення інституційних реформ і побудова нових інституцій. Однак, на це потрібні великі фінансові інвестиції.

З точки зору Світового банку на потреби швидкої відбудови України після повномасштабного вторгнення необхідно щонайменше 16 млрд доларів США, а реформа охорони здоров'я – це також відновлення економіки, зниження рівня бідності, а тому знову ж таки необхідна співпраця з партнерами та країнами ЄС.

1. Горбунова К. Європейська інтеграція України: охорона здоров'я. Політичний діалог (Відео). *Щотижневик АПТЕКА*. 2024. № 41 (1462), 21 жовт. URL: <https://www.apteka.ua/article/704873>. (дата звернення: 05.05.2025). 2. Горбунова К. Трансформація фармацевтичного сектору України до європейського ринку (Відео). *Щотижневик АПТЕКА*. 2024. № 43 (1464), 4 листоп. URL: <https://www.apteka.ua/article/705992> (дата звернення: 05.05.2025).

Бондаренко Н. В., викладач І кваліфікаційної категорії (Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський технічний фаховий коледж Національного університету водного господарства та природокористування», м. Рівне, Україна)

СИНЕРГІЯ МАРКЕТИНГУ Й ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СТВОРЕННІ ПРОЗОРОГО РИНКУ ОЦІНОЧНИХ ПОСЛУГ

Оціночна діяльність в Україні є критично важливою для функціонування економіки: вона стосується сфери нерухомості, бізнесу, земельних ресурсів, транспорту, інвестицій і державного управління активами. У сучасних умовах реформування публічної влади, цифровізації адміністративних процесів та інтеграції до європейського ринку особливо актуальним стає питання прозорості та довіри до ринку оціночних послуг. Цю проблему неможливо вирішити виключно інструментами державного контролю. Вона потребує синергії маркетингу як механізму формування репутації та публічного управління як основи регуляторної чесності.

Синергія – це узгоджена взаємодія різних секторів і механізмів, результатом якої є підсилення загального ефекту. У випадку ринку оцінки йдеться про поєднання маркетингових стратегій (створення бренду, просування, діджиталізація комунікацій) з інструментами публічного управління (нормативна база, цифрові реєстри, Prozorro, професійна атестація) [2; 3].

У сфері оціночних послуг маркетинг виконує не лише комерційну функцію, а й формує імідж прозорості. Найважливішими інструментами є: персональний та корпоративний брендинг, прозора інформаційна політика, контент-маркетинг, цифрова присутність, відкритість до зворотного зв'язку [5; 6].

Публічне управління в контексті ринку оціночних послуг виконує роль гаранта чесності та правової визначеності. Його ключові функції: нормативне регулювання, моніторинг діяльності оцінювачів, цифрові інструменти – Prozorro, Prozo.org. Продажі, оновлення методичних підходів, публічне обговорення розпорядження майном [3; 4; 7].

Рівненська область є прикладом ефективної синергії публічного управління та маркетингу. За даними Єдиної бази звітів про оцінку, у 2023 році в області зареєстровано понад 3 500 звітів, з яких близько 70% стосувались нерухомості (продаж, оренда, спадщина), 20% – рухомого майна (транспорт), а решта – комерційних активів та бізнесу [2].

У Рівненській ОВА та органах місцевого самоврядування останні роки посилено акцентують увагу на:

- прозорості тендерів, де одним з критеріїв відбору оцінювачів є наявність публічної інформації про методики та попередній досвід;

- впровадженні Prozorro.Продажі – для об'єктів малої приватизації та оренди комунального майна;
- популяризації електронних реєстрів, що дають змогу відстежувати операції з майном громади [4].

Разом з цим, місцеві оціночні компанії (наприклад, ТОВ «РівнеОцінка», ФОП Сергійчук, ТОВ «Глобал Стандарт Рівне») активно використовують digital-маркетинг, інформують громадян через соцмережі, публікують огляди ринку, відеоінструкції, беруть участь у форумах із земельної реформи та приватизації.

Особливо важливо те, що громади Рівненщини дедалі частіше:

- замовляють оцінки в межах інвентаризації активів;
- проводять громадські обговорення щодо вартості майна, що підлягає продажу чи передачі в оренду;
- надають результати оцінки для незалежної експертизи.

Це свідчить про позитивну динаміку в розвитку локального ринку оцінки, де синергія публічних структур та маркетингових зусиль бізнесу реально працює.

Прозорий ринок оціночних послуг можливий лише за умови синергії публічного управління та маркетингу. Державне регулювання має створювати умови для відкритості та конкуренції, а бізнес — формувати культуру доброчесності й клієнтоорієнтованості. Приклад Рівненської області доводить, що там, де публічні структури й приватний сектор співпрацюють, формується новий стандарт прозорості.

1. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України від 12.07.2001 р. № 2658-III. 2. Фонд державного майна України. Єдина база звітів про оцінку. URL: <https://www.spfu.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025). 3. Prozorro. Платформа публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025). 4. Рівненська обласна державна адміністрація. Реєстр комунального майна. URL: <https://www.rv.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025). 5. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p. 6. Гребешкова О. І. Сучасні тенденції в маркетингу послуг: стратегія прозорості. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 3. С. 78–85. 7. Школьник І. О. Інституційні засади публічного управління в умовах цифровізації. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. № 2. С. 31–40. 8. Яковенко В. М. Роль цифрових інструментів у формуванні відкритості ринку оціночних послуг. *Економіка і держава*. 2023. № 10. С. 45–49.

Бутник О. О., к.н. з держ.упр., доцент (Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна)

ІНСТИТУЦІЙНА АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Актуальність теми інституційної адаптації системи публічного управління України зумовлена стратегічним курсом держави на європейську інтеграцію, який вимагає не лише формального наближення законодавства, але й глибокої трансформації адміністративних структур, управлінських практик та інституційної культури. Публічне управління постає як одна з опор функціонування демократичного правопорядку та забезпечення прав людини. Визначальним чинником у цьому контексті виступає необхідність узгодження національних управлінських інституцій із принципами Європейського адміністративного простору (European Administrative Space), такими як законність, відкритість, підзвітність, стабільність та ефективність [1].

Інституційна адаптація публічного управління вимагає глибинних змін не лише на нормативному, але й на процедурному, управлінському та ціннісному рівнях. Теоретичною основою такого аналізу є інституціоналізм, зокрема підходи policy transfer та institutional isomorphism, які дають змогу дослідити трансформації управлінських структур у відповідь на зовнішні виклики. У практичному вимірі орієнтиром слугують Principles of Public Administration програми SIGMA (OECD), які стали основою оцінювання адміністративної спроможності країн Західних Балкан і використовуються в Україні під час реалізації реформи державного управління [2].

Одним із прикладів інституційної адаптації є запуск Цифрової держави через платформу «Дія». У 2020–2024 рр. Україна продемонструвала суттєвий поступ у цифровізації публічних послуг, створивши електронні реєстри, автоматизовані сервіси та єдину систему ідентифікації громадян. Цей напрям реалізується відповідно до Цифрової стратегії ЄС на період до 2030 року, що передбачає цифрову трансформацію держави з фокусом на інтероперабельність, відкритість даних і кібербезпеку [3]. Завдяки цьому, за рейтингом E-Government Development Index (EGDI), Україна у 2024 році піднялася до групи країн з високим рівнем розвитку електронного урядування [4].

У сфері державної служби важливим етапом стала імплементація нового Закону України «Про державну службу» та створення Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), що

запровадило систему конкурсного добору, оцінювання результатів діяльності та розвиток професійних компетентностей. Наприклад, професійні стандарти держслужбовця розробляються з урахуванням European Competency Framework (ECF), що визначає ключові навички та цінності публічної служби ЄС [5].

Особливу увагу в процесі інституційної адаптації публічного управління заслуговує сфера моніторингу й оцінювання політик (monitoring & evaluation, M&E), яка в країнах Європейського Союзу є важливою складовою циклу державного управління. В Україні ця сфера тільки формується, однак позитивним прикладом є запровадження в Міністерстві фінансів та Міністерстві цифрової трансформації України механізмів регулярного оцінювання впливу політик і програм, що фінансуються з державного бюджету. У цьому контексті важливо не лише впровадити відповідні технічні інструменти, а й трансформувати управлінське мислення в бік доказовості та прозорості. Досвід ЄС показує, що якісне M&E сприяє підвищенню ефективності публічних послуг, покращенню підзвітності та формуванню культури постійного вдосконалення адміністративної діяльності.

Крім того, адаптація публічного управління до європейських стандартів потребує міжвідомчої та вертикальної узгодженості в реалізації реформ. Одним із викликів в українському контексті є наявність фрагментації управлінських ініціатив, коли різні органи влади провадять реформи за відсутності єдиної стратегічної рамки або координаційного механізму. Для подолання цієї проблеми доцільним є використання досвіду Європейської Комісії в реалізації «Better Regulation Agenda», що включає обов'язкову оцінку регуляторного впливу (RIA), залучення стейкхолдерів і відкриті консультації. Інституціоналізація таких практик в Україні сприятиме підвищенню легітимності управлінських рішень, формуванню політики на основі доказів та посиленню демократичного контролю над виконавчою владою.

Однак процес адаптації супроводжується низкою викликів. Проблемною залишається реалізація принципу політичної неупередженості, збереження вертикалі політичного впливу в кадровій політиці та дефіцит управлінських кадрів нового типу. Наприклад, моніторинг Центру політико-правових реформ (ЦППР) свідчить про нестійкий характер імплементації окремих інструментів доброчесності та управлінської автономії, особливо на рівні місцевих органів влади.

У відповідь на виклики 2022 року, спричинені широкомасштабною агресією росії, Україна продовжила адаптаційні процеси у сфері кризового управління, кібербезпеки та антикорупційного комплаєнсу. Наприклад, створення Національного координаційного центру кібербезпеки при РНБО, як і приєднання України до ініціативи European Cybersecurity

Competence Network, свідчить про рух до європейських стандартів захисту критичної інфраструктури [6].

Для забезпечення подальшого поступу необхідно формалізувати механізми оцінювання відповідності українського публічного управління європейським стандартам, зокрема шляхом інституціоналізації зовнішнього аудиту та розширення участі громадян у моніторингу управлінських процесів. Важливо також забезпечити безперервну професіоналізацію держслужбовців на основі Європейської рамки кваліфікацій (EQF) та розвитку змішаних цифрових і управлінських компетентностей.

Таким чином, інституційна адаптація системи публічного управління України до стандартів ЄС є стратегічно важливою умовою ефективної інтеграції до Європейського Союзу. Цей процес передбачає не лише правову гармонізацію, але й структурну модернізацію, зміну управлінської культури та ціннісну інтеграцію до спільного європейського простору. При цьому ключову роль відіграє поєднання політичної волі, інституційної сталість і громадського контролю за реалізацією реформ.

1. Enhancing the European Administrative Space (ComPAct). URL: <https://commission.europa.eu/system/files/2023-10/2023.4890%20HT0423966ENN-final.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).
2. OECD/SIGMA. Principles of Public Administration. URL: <https://www.oecd.org/governance/sigma/publications/principles-public-administration.html>. (дата звернення: 09.05.2025).
3. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:67:FIN> (дата звернення: 09.05.2025р).
4. E-Government Development Index (EGDI). *The United Nations e-Government Knowledgebase*. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/>. (дата звернення: 09.05.2025).
5. European Commission. European Competency Framework. URL: <https://europa.eu/epale/en/resource-centre/content/european-competency-framework-public-administration> (дата звернення: 09.05.2025).
6. Enhanced EU-Ukraine cooperation in Cybersecurity. European Cybersecurity Competence Centre and Network. URL: https://cybersecurity-centre.europa.eu/news/enhanced-eu-ukraine-cooperation-cybersecurity-2023-12-08_en (дата звернення: 09.05.2025).

Веретін Л. С., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Шимко О. В., к.е.н., доцент** (ПВНЗ «МЕРУ імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими військовою агресією. Ці виклики мають системний вплив на функціонування всіх економічних інститутів, зокрема й на інфраструктуру товарного ринку.

Динамічність та багатовекторність змін, спричинених фронтовою ситуацією, економічною політикою воєнного часу та суспільними настроями, обумовлюють необхідність глибокого наукового аналізу для розуміння поточних трансформацій та прогнозування подальшого розвитку. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження ключових тенденцій, що визначають нову конфігурацію товарного ринку України.

Перш за все, спостерігається значне зміщення географії торгівлі. Традиційні логістичні шляхи порушені, зв'язки з деякими країнами фактично розірвані, а фокус уваги бізнесу переміщується на західні кордони та нові, більш безпечні ринки. Українські підприємства активно шукають нових партнерів у Європі, Північній Америці та інших регіонах, намагаючись компенсувати втрату традиційних ринків збуту та джерел постачання.

Другою важливою тенденцією є зростання попиту на товари першої необхідності та оборонну продукцію. В умовах воєнних дій пріоритет споживачів змінюється, і на перше місце виходять продукти харчування, медикаменти, засоби гігієни, паливо та інші товари, що забезпечують життєдіяльність. Одночасно зростає попит на товари військового призначення, обладнання для армії та сил територіальної оборони. Це створює нові можливості для відповідних галузей промисловості, але також ставить перед ними завдання щодо швидкого нарощування виробництва та забезпечення якості продукції.

Третя тенденція – це посилення ролі внутрішнього виробництва та імпортозаміщення. Перебої з імпортом, спричинені війною, а також державна політика підтримки вітчизняного виробника стимулюють розвиток локальних виробництв. Підприємства намагаються налагодити випуск продукції, яка раніше імпортувалася, що сприяє створенню нових робочих місць та зміцненню економічної незалежності країни.

Четверта тенденція – активізація онлайн-торгівлі та цифрових каналів збуту. В умовах обмеження фізичних переміщень та небезпеки

відвідування торгових центрів, онлайн-платформи стають ключовим інструментом для здійснення покупок та продажів. Розвиваються маркетплейси, інтернет-магазини, соціальні мережі використовуються як канали збуту. Це вимагає від бізнесу інвестицій у цифрову інфраструктуру, логістику доставки та кібербезпеку

П'ята тенденція – підвищення вимог до безпеки та стійкості ланцюгів постачання. Війна оголила вразливість довгих та складних логістичних ланцюгів. Бізнес усвідомлює необхідність диверсифікації постачальників, створення резервних запасів, розвитку альтернативних транспортних маршрутів та впровадження систем управління ризиками. Стійкість ланцюгів постачання стає ключовою конкурентною перевагою.

Шоста тенденція – фрагментація ринку та поява нових нішевих можливостей. Війна може призвести до перерозподілу ринкових часток, банкрутства одних підприємств та появи нових, які швидко адаптуються до змінених умов. Виникають нові потреби та ніші, пов'язані, наприклад, з підтримкою армії, допомогою постраждалим, відновленням зруйнованої інфраструктури.

Сьома тенденція – посилення соціальної відповідальності бізнесу та підтримка місцевих громад. В умовах національної трагедії бізнес не може залишатися осторонь. Компанії активно долучаються до волонтерської діяльності, підтримують армію, допомагають переселенцям та місцевим громадам. Це не лише сприяє зміцненню суспільної солідарності, але й формує позитивний імідж компанії в очах споживачів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення механізмів адаптації бізнесу до нових реалій, оцінку ефективності державних регуляторних заходів та прогнозування довгострокових наслідків воєнної економіки для розвитку товарного ринку України.

1. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів і воєн: невтрачені можливості для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 1(63). С. 9–16. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/302845> (дата звернення: 08.05.2025).
2. Балусhevський К., Малюта Л. Перспективи, диверсифікація та розвиток логістичних шляхів України в умовах воєнного стану. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених з міжнародною участю (30 травня 2024 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. 361 с. С. 271–274.
3. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенोगрама доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38–45. URL: <https://doi.org/10.15407/vsn2025.04.038> (дата звернення: 09.05.2025).

Вовчанська О. М., к.е.н., доцент (Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна), **Іванова Л. О., к.е.н., доцент** (Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна)

DATA-DRIVEN МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПАНІЇ

За останні десятиліття стрімкий перебіг технологічного прогресу значно змінив парадигму сучасного маркетингу. Web 2.0, заснований на контенті, створеному користувачами, сприяв розвитку більш складного та динамічного маркетингового середовища, а Web 3.0 привів маркетинг до акценту на стратегіях, керованих даними. Власне маркетинг, заснований на даних, поступово еволюціонував, завдяки таким технологічним досягненням, як аналітика даних, машинне навчання, веб-аналітика, аналітика соціальних медіа, віртуальна та доповнена реальність, а також чат-боти для підтримки клієнтів. Ці технології допомагають командам маркетингологів удосконалити бізнес-стратегії та адаптувати їх до зростаючих потреб споживачів. Така еволюція маркетингу, керованому даними, забезпечила персоналізацію, автоматизацію, аналіз даних, прогнозу аналітику для покращання споживчого досвіду та залучення клієнтів.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), соціальні взаємодії та медіа, цифровий контент-маркетинг, e-WOM, цифрова маркетингова аналітика та віртуальні маркетингові спільноти стали ключовими інструментами для залучення споживачів. Крім того, конвергенція штучного інтелекту (ШІ) і цифрового маркетингу істотно трансформувала взаємодію між споживачем і брендом, так і досвід покупок споживача. ШІ дозволяє командам маркетингологів автоматизувати процеси, створювати персоналізовану рекламу, оптимізувати маркетингові кампанії та ефективно моніторити результати, водночас підвищуючи ефективність і результативність маркетингової діяльності компанії. ШІ на цифровому ринку товарів та послуг вже використовувався компаніями для кращого задоволення потреб і вподобань клієнтів шляхом персоналізації електронних листів, публікацій у соціальних мережах, веб-сайтів та інших засобів маркетингової комунікації. Персоналізація вмісту за допомогою налаштованого контенту та цільової реклами стала ключовим рушієм залучення, що забезпечує ефективніші стратегії цифрового маркетингу.

Цифрові технології та ШІ значною мірою впливають на купівельну поведінку споживачів та їхні прийняття рішень про покупку. Сьогодні дуже популярним і більше ефективним стає data-driven маркетинг як персоналізоване рекламне звернення. Безперечно, якщо реклама показана в пошукових системах зацікавленому користувачу, то вища ймовірність

того, що результат показу реклами буде позитивним.

Дослідження McKinsey показує, що компанії, орієнтовані на дані, у 23 рази частіше набувають клієнтів, у 6 разів частіше здобувають нових клієнтів і у 19 разів частіше стають прибутковими [4]. Такі компанії вбачають в даних невичерпне джерело бізнес-ідей, що змінюють традиційні правила гри на ринках товарів і послуг. Нові ідеї дають нові позитивні результати, такі як покращання процесу прийняття рішень, покращення бізнес-операцій та посилення взаємодії з клієнтами. Такі компанії стали називати Insight Driven, а згодом Data Driven. Зміст і суть цього терміну в тому, що компанія використовує новітню аналітику даних, яка дозволяє приймати превентивні рішення, що ґрунтуються на попередніх прогнозах.

За результатами контент-аналізу літературних джерел визначаємо, що data-driven маркетинг – це новий спосіб застосування інформації про клієнтів для удосконалення маркетингових та рекламних кампаній. Команди маркетологів накопичують дані та аналізують їх за допомогою спеціальних аналітичних інструментів (наприклад, Google Analytics). Це дає змогу передбачити потреби споживачів та глибше зрозуміти, які товари/послуги задовольняють ці потреби, а також де і як вони бажають їх придбати.

Data-driven маркетинг вирізняється низкою позитивних аспектів, серед яких: точність даних та аналітики; раціональне використання бюджету; підвищення рівня взаємодії з клієнтами. Завдяки персоналізованому підходу компанії краще задовольняють потреби клієнтів, що сприяє підвищенню їх лояльності; оперативне реагування на ринкові зміни [2-3]. Ми вбачаємо, що головним чинником успіху data-driven маркетингу є персоналізація, коли бренд розробляє індивідуальну маркетингову стратегію, спираючись на дані, здобуті в процесі взаємодії з клієнтом. Попри вагомні переваги, впровадження data-driven маркетингу також пов'язане з низкою викликів: наявність відповідної інфраструктури та інструментарію для роботи з даними; конфіденційність, труднощі інтеграції різних джерел даних.

Приклади використання data driven маркетингу можна знайти в різних галузях. Наприклад, такі сервіси, як YouTube та Netflix невпинно аналізують смаки користувачів та рекомендують їм ті відео, фільми та серіали, які можуть їх зацікавити. У банківській сфері маркетинговий data-driven підхід часто використовується для оцінки поведінкових моделей позичальників. Банки застосовують інтерактивні форми для збору необхідної інформації для визначення, наскільки клієнт поміркований або імпульсивний. Цей психологічний чинник є надзвичайно значущим при кредитуванні, позаяк розсудливі клієнти, як правило, погашають позики у визначені терміни. Найбільший банк Індонезії Mandiri застосував Big Data для розробки персоналізованих продуктів та сервісів для своїх споживачів.

Після впровадження маркетингового data-driven підходу банку вдалося збільшити обсяги продажів завдяки цілеспрямованому моделюванню пропозицій. Показово, що при цьому видатки на IT-інфраструктуру зменшилися на 99% [1]. Популярним є використання data-driven маркетингу на ринку туристичних послуг. В індустрії туризму завдяки цьому підходу пропонуються подорожі в різні destinations тільки тим клієнтам, для яких вони актуальні. Наприклад, якщо клієнт переглядав готелі та популярні туристичні локації в Іспанії, то йому надходить таргетована реклама з відповідними турами саме в цю країну, і отже зростає результативність рекламної кампанії.

Практика засвідчила, що чимало компаній використовують data-driven маркетинг для кращої сегментації цільової аудиторії. Володіючи потрібними даними, можна точно визначити споживачів, зацікавлених у певних товарах/послугах, встановити ефективні канали комунікації з клієнтами, з'ясувати, в який час доби цільова аудиторія найбільше сприйнятлива до комунікації тощо.

За допомогою А/В тестування – одного з інструментів data-driven маркетингу – команди маркетингологів мають змогу порівняти ефективність двох варіантів одного і того ж повідомлення та обирати той, що викликає найбільший відгук у клієнта [1]. У довгостроковій перспективі такий підхід суттєво економить кошти компанії, а також збільшує ROI.

Отже, можемо висновувати, що data-driven маркетинг є ключовим елементом цифрової трансформації компанії, сприяючи зростанню її продуктивності, посиленню зв'язку з клієнтами та забезпеченню точнішої відповіді на різкі коливання чи постійні зміни на ринку товарів та послуг. Застосування цього методу дозволяє компаніям ефективніше реагувати на поточні виклики та забезпечувати конкурентні переваги. Подальші дослідження варто зосередити на розв'язанні завдань, що стосуються інфраструктури, безпеки даних та успішної інтеграції технологій data-driven маркетингу в сучасну бізнес-практику.

1. Data driven decision making — see tips to break your biases. BI Blog. URL: <https://www.datapine.com/blog/data-driven-decision-making-in-businesses/#importance> . (дата звернення: 05.05.2025).
2. Data-driven маркетинг. URL: <https://www.adindex.ua/data-driven-marketing>. (дата звернення: 05.05.2025).
3. Data-driven підхід: як великі дані від Київстару допомагають бізнесу ухвалювати рішення. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/data-driven-pidhid-yak-veliki-dani-vid-kivstaru-dopomagayut-biznesu-uhvalyuvati-rishennya> . (дата звернення: 01.05.2025).
4. Moving From Being A Data-Driven Organization To A Data-Led Organization/ URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2022/12/16/moving-from-being-a-data-driven-organization-to-a-data-led-organization/> . (дата звернення: 03.05.2025).

Гарнага О. М., д.е.н., професор, Попко О. В., д.е.н., професор, Гарнага І.В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО СУЧАСНІ ТРЕНДИ

Комплексне використання усіх наявних маркетингових інструментів, актуальних тенденцій, каналів для реклами та просування онлайн ресурсів дозволяє суттєво збільшити трафік веб-сайту та покращити показники продажів. Безпосередньо онлайн маркетинг відкриває доступ до найбільшої цільової аудиторії, сприяє залученню максимальної кількості потенційних клієнтів, а також утриманню існуючих. Стрімкий розвиток інтернет-маркетингу спричиняє перманентні зміни в стратегіях та технологіях, тож для успішного функціонування бізнесу необхідно постійно відслідковувати та оперативно реагувати на останні тенденції у цій динамічній сфері.

Американська асоціація маркетингу визначає інтернет-маркетинг як сукупність маркетингових дій, що ґрунтуються на можливостях інтернету та електронної пошти, включаючи рекламу через банери, розсилки, оптимізацію для пошукових систем, електронну комерцію та інші інструменти. Ак Дж. Фрідлендер інтерпретує інтернет-маркетинг як метод створення тривалих взаємин безпосередньо з вашою аудиторією: читачами, учнями, прихильниками та шанувальниками. Це – мова, яку слід опанувати в наш час, незалежно від того, яке саме повідомлення ми хочемо донести [1, с. 32].

Комплексний інтернет-маркетинг – це синергія всіх доступних каналів реклами та розкрутки онлайн-ресурсів, спрямована на збільшення потоку відвідувачів на сайті та стимулювання продажів.

Інтернет-маркетинг включає в себе усі складові маркетингової діяльності, як-от: дослідження ринку, аналіз покупців та зовнішнього середовища; просування продуктів, брендинг, взаємодія з посередниками, організація торгово-збутової діяльності. Він також охоплює комплекс суміжних галузей, серед яких банерна реклама та зв'язки з громадськістю (PR), методики проведення онлайн маркетингових досліджень, формування стратегій правильного позиціонування торгової марки на ринку, вивчення попиту та споживчої аудиторії, а також освоєння алгоритмів формування і підтримки високої ефективності рекламних кампаній.

На додаток, враховуючи особливості електронного маркетингу, усталені маркетингові підходи та сучасні інформаційні технології взаємодіють безперервно. Інтернет-маркетинг успішно розвивається, поступово відтісняючи традиційні способи реклами з ринку. Це не викликає подиву, оскільки саме digital-маркетинг відкриває унікальну

можливість взаємодіяти з найбільш відповідною цільовою аудиторією. Такий стрімкий розвиток призводить до безперервних змін, що охоплюють як стратегії, так і технології.

До інструментів інтернет-маркетингу відносять:

1. SEO-оптимізація (розкрутка засобами пошукових систем) — один із найважливіших та найскладніших у використанні інструментів інтернет-маркетингу. Пошукова оптимізація передбачає комплекс заходів, спрямованих на збільшення місця веб-сайту у видачі результатів пошуку, які надають пошукові машини у відповідь на запити користувачів. Мета SEO-маркетолога полягає у забезпеченні відображення веб-сторінки у перших позиціях пошуку, незалежно від формулювання запиту, а також у розширенні переліку слів і фраз, за якими цю сторінку можна знайти.

2. E-mail розсилки. Електронний маркетинг, він же е-мейл-маркетинг, дозволяє встановити безпосередній контакт між ймовірним або наявним споживачем та брендом (або ж бізнесом, підприємством). Це один з найулюбленіших та найдієвіших методів просування для ділової сфери. У підсумку, зростає кількість продажів – як первинних, так і повторних, клієнти будуть виявляти більшу прихильність до компанії.

3. Реклама в соціальних медіа. Соціальні мережі з кожним роком стрімко набирають обертів та завойовують все більшу аудиторію. Згідно з даними сайту Worldometers, кількість користувачів мережі «інтернет» сягає понад 6 мільярдів осіб.

4. Контекстна реклама – один з найпоширеніших типів реклами в мережі. Це банерні зображення або рекламні блоки на веб-сайтах, котрі зазвичай розміщуються під заголовком сторінки, збоку або ж внизу.

Перевагою такого підходу є можливість прямого звернення до конкретної аудиторії. Отож, таку рекламу розміщують на спеціалізованих веб-сайтах, в пошукових системах у відповідь на запити за темою, на ресурсах зі схожим контентом, або навіть на сайтах ваших конкурентів. Для досягнення швидкого ефекту та підтримки стабільного трафіку на сайті контекстна реклама є найкращим рішенням, працюючи ефективно спільно з пошуковою оптимізацією сайту.

5. Банерна реклама. Один з найпоширеніших типів реклами в інтернеті. Банер – це графічне зображення, яке розміщується на сторінці веб-сайту видавця. Банерна реклама вимагає відносно незначних витрат і може бути застосована для просування товару, а також для формування, покращення іміджу компанії. Інформація, яка міститься на банерах, має бути максимально стислою та привабливою для користувача сайту, аби стимулювати його перейти саме на цей банер.

6. Арбітраж трафіку – це процес, коли веб-майстер купує трафік за визначеною вартістю з метою його перепродажу на вигідніших умовах. Рекламодавцями, тобто споживачами трафіку, виступають різноманітні організації та особи, що реалізують товари чи послуги онлайн.

Рекламодавець, сплативши арбітражникові (адвертові) певну суму за «слід» (потенційного покупця), має можливість здобути значно більший прибуток завдяки продажам, повторним покупкам та іншим чинникам.

Усі ці інструменти інтернет-маркетингу продемонстрували свою ефективність у вирішенні завдання залучення клієнтів. Вони дозволяють запускати просування та реалізацію нових продуктів і сервісів, збільшувати відвідуваність веб-сайту, підвищувати впізнаваність бренду та зміцнювати імідж компанії.

Ключовими трендами сучасного інтернет-маркетингу є:

1. Стрімкий розвиток мобільного маркетингу. Дослідження від Morgan Stanley, відомого американського банківського гіганта, показало, що кожен пересічний користувач інтернету використовував смартфон близько 3 годин щодня, що складає 51% від усього часу, проведеного в мережі [4, с. 93].

2. Активне застосування веб-аналізу. Без систем веб-аналізу неможливо оцінити ефективність компанії в інтернеті, особливо це стосується сфери комунікацій.

3. Реклама у відеоформаті, що стрімко завойовує популярність. Все більше бізнесів помічають цей тренд, спрямовуючи кошти на його реалізацію. Мультимедійний контент є найбільш зручним для користувачів смартфонів, тому цей підхід є надзвичайно важливим.

4. Контент-маркетинг – це систематичний процес продукування захоплюючого, практичного та відповідного контенту. Мета – залучити цільову аудиторію, щоб утримати її в рамках певної поведінки або ж, навпаки, її змінити.

5. Чат-боти та месенджери. Месенджери більше не просто засіб спілкування, вони трансформувались у важливий канал інтернет-маркетингу. Прогнозується зростання використання месенджерів для реклами та активізація застосування чат-ботів.

Отже, просування продукції, послуг та самої компанії серед інтернет-аудиторії – дієвий спосіб для розвитку бренду та бізнесу в цілому. Інтернет-маркетинг розумно застосовувати комплексно, використовуючи найактуальніші тенденції та інструменти, а не епізодично чи хаотично.

1. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу / пер. з англ. 2-е європ. вид. К. : Видавничий дім «Вільямс», 2002. 487 с. 2. Царьов Р. Ю. Електронна комерція : навч. посіб. з підготовки бакалаврів. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2010. С. 297. 3. Турчин Л., Монастирський Г. Social Media Marketing як інструмент просування підприємств-надавачів транспортних послуг. *Економічний аналіз*. 2018. № 1, Т. 28. С. 258–264. 4. Смолянюк О. В. Соціальні мережі: значення для маркетингової діяльності. *Економіка та держава*. 2013. № 3. С. 91–93.

Губа М. І., к.е.н., доцент, Паланиця М. М., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна)

ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ: ВЗАЄМНА ВИГОДА ВЛАДИ І БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ВІННИЧЧИНИ

Індустріальний парк – це облаштована певною інфраструктурою територія, у межах якої учасники можуть на пільгових умовах вести господарську діяльність, яка визначена Законом України «Про індустріальні парки». Даним Законом дозволяється здійснювати: науково-технічну діяльність, займатися діяльністю у сфері інформації та електронної комунікації, займатися переробною промисловістю, виробництвом біопалива, включаючи виробництво певних видів транспортних засобів, а також виробленням енергії з альтернативних джерел. Головною місією створення індустріальних парків є відновлення промислових об'єктів великих площ із подальшим поживавленням місцевої економіки, покращенням соціально-економічного розвитку регіону, створення нових робочих місць [1].

Структура індустріального парку складається з:

- ініціатор створення (орган державної влади чи місцевого самоврядування, юридична або фізична особа). Ініціатор приймає рішення про створення парку, розробляє концепцію;
- керуюча компанія, яка обслуговує та розвиває парк;
- учасник індустріального парку (zareєстровані на території парку та проводять діяльність на підставі Закону);
- інші суб'єкти індустріального парку (здійснюють на території будь-яку діяльність, але без права на державне стимулювання).

Головними перевагами створення індустріальних парків є отримання державного стимулювання і пільг, мова йде про компенсацію відсоткової ставки за кредитами на облаштування місця в індустріальному парку, отримання з місцевих і інших бюджетів коштів на безповоротній основі на будівництво інфраструктури в парку, компенсація витрат на підключення інженерних мереж, звільнення учасників від сплати ПДВ та мита та податку на прибуток на протязі десяти років, оплата зменшеної ставки земельного податку та інші регламентовані Законом про індустріальні парки преференції [2].

На території Вінницької міської територіальної громади наразі функціонує чотири індустріальні парки, незабаром буде створений і п'ятий

індустріальний парк. Зупинимося на характеристиці кожного з них у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Індустріальні парки м. Вінниця

Назва ІП	Ініц. створення	Керуюча комп.	Площа, га	Вартість проекту	К-сть робоч. місць	Термін	Сфери діяльності
Volia Agri-Food Park Vinnytsia	Вінницька міська рада	ТОВ «ЮПАРКС»	35,7	3 млрд грн	2000	до 2047 року	харчова галузь, склад, логістика, офісна нерух.
кластер холодительного машинобудування UBC	Вінницька міська рада	ТОВ «Промислово-Інвестиційна Компанія».	19,3	500 млн грн	900	до 2047 року	вир-во холодит. обл.-ня, складс. логіст.
Індустріальний парк Head Group	ТОВ «ХЕД Вінниця»	ТОВ «ХЕД Україна».	25,0	50 млн євро	1200	до 2069 року	вир-во спортивного спорядження
ВІНІН ДАСТ РІ	Вінницька міська рада	МКП «ВФМІ».	13,1	450 млн грн	700	до 2053 року	Машинобудування, металообробка, легка промисловість, фармацевтика

П'ятий індустріальний парк буде створено у м. Вінниця на території колишнього радіолампового заводу (мікрорайон Тяжилів). Потенційним інвестором вважається ТОВ «Інвест Холдинг Компані», яке планує інвестувати в будівництво 1 млрд гривень. В перспективі планується створити 930 нових робочих місць. Бізнес-напрямами новоствореного

індустріального парку стануть: переробна промисловість та розвиток науково-технічної діяльності [3].

Постійна розбудова індустріальних парків дає змогу на повну силу розкрити інвестиційний потенціал Вінниччини. В індустріальних парках концентрується промислове виробництво поза межами міста, поза історично-культурними та визначними пам'ятками, вдалечінь від житлових масивів і торгових центрів. Термін створення індустріальних парків сягає 30–50 років, що в свою чергу дає змогу інвесторам повернути вкладені кошти, а місцевій владі – забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток регіону. Разом з тим, індустріальний парк відкриває бізнесу доступ до державних пільг і фінансування, звільняє учасників від пайової участі, отримання пільг на імпорт з країн-членів СОТ (світової організації торгівлі), а отриманням різного роду дозволів для ведення підприємницької діяльності, займається керуюча компанія індустріального парку [4].

Отже, приклад Вінниччини демонструє, що із розвитком індустріальних парків автоматично відбувається покращення соціально-економічного становища регіону, збільшується зайнятість населення, кооперуються між собою місцевий та релокований бізнес, залучаються інвестиції, впроваджуються новітні технології та інновації, збільшуються бюджетні надходження. Органи місцевого самоврядування зі свого боку встановлюють пільгові ставки земельного податку та податку на нерухоме майно на території парку, сприяють в оформленні та отриманні необхідних дозвільних документів, а також надають послуги по підборі кадрів для учасників індустріального парку. Тобто, органи місцевої влади Вінниці та держава в цілому зацікавлені в успішній діяльності індустріальних парків, тому створюють максимально комфортні умови для подальшого розвитку існуючих та будівництва нових парків в межах територіальної громади.

1. Про індустріальні парки : Закон України від 21.06.2012 р. № 5018-VI: станом на 17 вересня 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (дата звернення: 12.05.2025). 2. Кампо С., Сердюк В. Індустріальні парки: від концепції до створення. *Юридична Газета Online–2024* : сайт. URL: <https://surli.cc/daqisw>. (дата звернення: 05.05.2025). 3. *Вінницька міська рада* : сайт. Індустріальні парки Вінницької міської територіальної громади. URL: <https://surl.gd/bxuxmu>. (дата звернення: 05.05.2025). 4. *Комунальне підприємство Вінницький муніципальний центр інновацій* : сайт. Індустріальні парки Вінниці. URL: https://vmci.vn.ua/?page_id=387 (дата звернення: 05.05.2025).

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

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

В Україні розроблена багаторівнева система нормативно-правових актів, спрямованих як на розвиток сільського господарства в цілому, так і на сталий розвиток сільських територій, взаємопов'язаних за цілями, напрямками діяльності та термінами їх реалізації. Серед них: Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [1], Концепція сільського розвитку України на період до 2030 року [2], Стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [3], Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [4]. Ці законодавчі акти визначають напрям, форму та сферу діяльності держави для підтримки економічного та соціального розвитку сільських територій та передбачають широке коло функцій: виробництва, населення, житлово-комунального господарства, розваг, туризму та охорони навколишнього середовища.

Реалізація державної політики сталого розвитку сільських територій забезпечить вирішення існуючих економічних, соціальних, демографічних та екологічних проблем при збереженні природно-ресурсного та історико-культурного потенціалу сільських територій.

У той же час, у зв'язку з тим, що в Україні спостерігається диференціація соціально-економічних і природно-екологічних факторів розвитку, з метою забезпечення сталого розвитку сільських територій заходи по розвитку сільських територій на державному рівні повинні доповнюватися регіональними і місцевими програмами і проєктами комплексного і сталого розвитку сільського господарства і сільських територій, спрямованих на поліпшення умов життя в сільській місцевості. Вирішення поставлених завдань потребує постійного удосконалення механізму сталого розвитку сільських територій, що визначає актуальність теми даного дослідження.

Сталий розвиток сільських територій – це цілеспрямований процес розвитку територіальної громади, забезпечення економічно обґрунтованого розширеного відтворення, підвищення рівня та покращення якості життя сільського населення при збереженні природно-ресурсного, історичного, культурного, духовного та морального потенціалу сільських територій.

Головною метою сталого розвитку сільських територій є створення сталої сільської економіки; забезпечення відтворення та довгострокового використання природних ресурсів для сільського господарства, місцевої промисловості та інших сфер господарської діяльності; створення умов для досягнення соціально-економічного добробуту населення,

сприятливого демографічного та екологічного середовища, збереження історичних, культурних і духовних цінностей [5].

Сталий розвиток сільських територій потребує постійного удосконалення та підвищення ефективності механізму розвитку, який вирішує комплекс питань, пов'язаних з вибором напрямів та інструментів їх розвитку, виходячи з існуючої фінансової, економічної, соціальної, демографічної, екологічної ситуації.

Механізм сталого розвитку сільських територій – це система, що розвивається, яка складається із сукупності правових, організаційних, економічних, фінансових та бюджетних складових (інструментів, форм, методів), спрямованих на ефективне використання природних, трудових, матеріальних та фінансових ресурсів сільської території у процесі її розвитку.

Метою формування дієвого механізму сталого розвитку сільських територій є підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, зайнятість сільського населення, поліпшення умов його життя, розвиток інженерної інфраструктури та соціальної сфери у сільській місцевості, захисту навколишнього середовища, збереження і відтворення використовуваних земельних та інших природних ресурсів, розвиток органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства у сільській місцевості. Основними інституційними чинниками, що впливають на сталий розвиток сільських територій, є: ефективна організація влади та управління на всіх рівнях; розвиток місцевого самоврядування, громадських і професійних організацій у сільській місцевості; удосконалення законодавчої бази розвитку сільських територій; розвиток інформаційно-консультаційної діяльності у сільській місцевості.

З метою забезпечення реалізації пріоритетних напрямів сталого розвитку сільських територій доцільно використовувати чотири основні групи інструментів: удосконалення нормативно-правової бази розвитку сільських територій на державному, регіональному та місцевому рівнях; оптимізація фінансово-бюджетних відносин для розвитку сільських територій; удосконалення форм і методів економічного розвитку сільських територій; підвищення ефективності роботи органів законодавчої та виконавчої влади всіх рівнів, а також підприємств та організацій, що забезпечують сталий розвиток сільських територій.

Однією з найважливіших умов забезпечення сталого розвитку сільських територій є наявність ефективної системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіального утворення, яка включає сукупність взаємопов'язаних документів секторального та територіального характеру. Основними документами у сфері реалізації довгострокових цілей соціально-економічного розвитку територіального утворення є комплексна програма його соціально-економічного розвитку, відомчі цільові програми, поточні плани розвитку територіальної громади.

Використання механізму державно-приватного партнерства

забезпечує можливість реалізації соціально значущих проєктів у більш стислі терміни, з меншим бюджетним фінансуванням, а також підвищення ефективності проєктів за рахунок участі приватного бізнесу, можливості залучення кращих управлінських кадрів, обладнання та технологій, підвищення якості сервісу для кінцевих споживачів.

Забезпечення сталого розвитку сільських територій в умовах цифрової трансформації має здійснюватися через модернізацію сфер життєдіяльності населення шляхом впровадження цифрових технологій, діджиталізації процесів комунікації та управління. Цифрову трансформацію сільських територій слід розглядати як певний етап суспільного розвитку, пов'язаний з різким зростанням ролі інформації як стратегічного ресурсу та масштабним впровадженням цифрових технологій з метою підвищення ефективності виробництва та якості життя населення.

Таким чином, стратегічними напрямками удосконалення та підвищення ефективності механізму сталого розвитку сільських територій є: створення сприятливого інвестиційного клімату; техніко-технологічна модернізація агропромислового комплексу, розробка та впровадження нових технологій; диверсифікація сільської економіки та підвищення ділової активності сільського населення; розвиток різних форм організації малого та середнього підприємництва як найважливішого джерела інноваційного зростання сільської економіки; раціональне залучення в господарський оборот і підвищення ефективності використання природних, матеріальних і людських ресурсів в сільській місцевості; врахування кліматичних змін; створення сучасної соціальної, інженерної та транспортної інфраструктури у сільській місцевості; зміцнення наукової бази для розвитку сільських територій; розвиток державно-приватного партнерства; впровадження цифрових технологій та цифровізації процесів управління, виробництва та комунікації; формування людського потенціалу на селі, здатного оволодівати сучасними технологіями.

1. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Концепція сільського розвитку до 2030 року. URL: <http://www.minagro.gov.ua>. (дата звернення: 05.05.2025).
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова КМУ від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
5. Гуторов О. І. Концептуальні напрями удосконалення стратегічного управління розвитком сільських територій. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*. 2024. № 2. С. 5–15.

Гудзь П. В., д. габ., професор, завідувач кафедри економічних досліджень (Академія Кувявсько-Поморська, м. Бидгощ, Польща); **д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту** (Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна), **Гряниста С. В., здобувач вищої освіти** (Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна)

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ МЕТОДОМ BSC

В теорії публічного управління та адміністрування оцінювання ефективності діяльності посадових осіб представлено переважно в системі державної служби і в меншій мірі на рівні місцевого самоврядування. Реформа децентралізації державного управління, розвиток інституту територіальних громад, зростання їх фінансово-економічних спроможностей і можливостей, прав і відповідальності актуалізують питання розробки сучасних підходів, моделей до оцінювання ефективності діяльності цієї ланки публічних службовців [1]. Адже оцінювання ефективності діяльності публічних службовців є фундаментальним інструментом для підвищення якості публічного управління та розбудови професійної публічної служби. Впровадження сучасних методів оцінювання сприяє розвитку прозорості, об'єктивності та результативності діяльності публічних службовців.

Аналіз літератури [2; 3] дозволив визначити найбільш поширені, ключові методи оцінювання ефективності публічних службовців:

1. Метод KPI (Key Performance Indicators) визначає конкретні показники ефективності виконання планових завдань, якість прийнятих рішень та рівень задоволеності громадян. Наприклад, для працівників ЦНАП важливим показником є середній час обслуговування клієнта.

2. Метод Balanced Scorecard (BSC) оцінює ефективність у чотирьох аспектах: фінансовому, клієнтському, внутрішніх процесів, навчання і розвитку. Дозволяє збалансувати різні сфери публічної діяльності публічних службовців.

3. Метод SMART-цілей дозволяє постановити цілі за критеріями конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та обмеженості в часі. Наприклад, «Опрацювати 80% звернень клієнтів у термін до 3-х робочих днів».

4. Метод Common Assessment Framework (CAF) європейська модель самооцінки органів публічної влади, який як інструмент стратегічного планування та управління використовується для вимірювання ефективності діяльності організації за межами традиційних фінансових показників.

Збалансована система показників орієнтована на результат і забезпечує збалансований погляд на підприємство шляхом впровадження стратегічного плану як активної системи цілей і показників ефективності. Система базується на розумінні, вимірюванні та оптимізації чинників створення цінності для забезпечення стабільності. Вона складається з чотирьох вимірів: навчання і зростання, бізнес-процеси, клієнти та фінанси. Включає реальні цілі, заходи та результати, що відповідають стратегії організації. Застосовується на різних рівнях: підприємства, відділу, проекту чи посадової особи. Вимірювання навчання та зростання охоплює показники, що стосуються навчання працівників, інновацій у продуктах і послугах, а також корпоративної культури. Це включає витрати на навчання, наставництво, обмін знаннями та розвиток технологій. Вимірювання операційних процесів включає показники, які оцінюють ефективність роботи підприємства та відповідність його продукції потребам клієнтів. Показники відображають, наскільки добре задовольняються потреби клієнтів, їхня задоволеність продуктами і послугами, а також відповідність очікуванням щодо якості. Визначається клієнтоорієнтованість, задоволеність та створення цінності для клієнтів.

Збалансована система показників є динамічною. Усі її елементи взаємопов'язані і допомагають моніторити прогрес, коригуючи стратегію. Зміни в показниках можуть мати серйозні наслідки, тому їх слід ретельно контролювати та чітко комунікувати.

Для розробки прикладної моделі обрано реальну посаду — начальника відділу з питань інвестиційної діяльності та проєктів міжнародної технічної допомоги Департаменту економіки Запорізької міської ради (табл. 1). Згідно з офіційною структурою міської ради та відповідним положенням про департамент, до ключових обов'язків начальника відділу належать: ініціювання та супровід інвестиційних проєктів; координація підготовки заявок для міжнародної технічної допомоги; моніторинг виконання договорів та угод; представництво в переговорах із донорами та інвесторами; підготовка звітності щодо реалізованих проєктів [4].

1. Запропонована модель оцінки ефективності діяльності посадової особи місцевого самоврядування — на прикладі начальника відділу з питань інвестиційної діяльності Запорізької міської ради — демонструє, як можна перевести загальні декларації щодо «професійності» чи «результативності» публічної служби у конкретні, вимірювані критерії. Використання посадових обов'язків як основи для формування ключових показників ефективності, а також інтеграція системи Balanced Scorecard дозволяє: створити об'єктивну базу для управлінських рішень щодо підвищення ефективності персоналу; підвищити прозорість і підзвітність роботи публічних службовців; налагодити чіткий зв'язок між

стратегічними цілями органу місцевого самоврядування та щоденною діяльністю його підрозділів.

Таблиця 1

Ключові показники ефективності начальника відділу з питань інвестиційної діяльності Запорізької міськради методом BSC

Критерій (ознака)	KPI (ключовий показник ефективності)	Одиниця вимірювання	Параметри
Результативність проєктної діяльності	Кількість проєктів, що отримали фінансування	Кількість проєктів	≥ 3 проєкти/рік
Виконання строків	Частка проєктів, реалізованих у заплановані строки	% виконання	$\geq 90\%$
Ефективність залучення ресурсів	Загальна сума залучених інвестицій та донорських коштів	Млн грн/рік	≥ 10 млн грн
Якість взаємодії із донорами	Кількість позитивних відгуків/результатів перевірок	Оцінка за шкалою (1–5)	≥ 4
Прозорість звітності	Своєчасність подання звітів та дотримання стандартів	% звітів без порушень	100%

Таким чином, запропонований підхід не лише актуалізує тематику наукового дослідження, а й дає практичний інструмент для покращення управління, що може бути адаптований в інших муніципалітетах України.

1. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2023. № 72. Ст. 249.
2. Нечаєва І., Гудзь П. Критичний огляд методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*. 2024. С. 107–122.
3. Пікулик О. І., Власюк Н. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Сер. Публічне управління та адміністрування*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17>. (дата звернення: 02.04.2025).
4. Структура Запорізької міської ради. URL: <https://4.zp.gov.ua/uk/page/struktura-zaporizkoi-miskoi-vladi> (дата звернення: 10.04.2025).

Демченко В. М., к.філол.н., доцент (Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна)

ТРЕНД ЗНАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: ВИМОГИ ТА ПРОБЛЕМИ

Сучасна ситуація у сфері публічного управління в Україні характеризується не лише проблемами, пов'язаними з воєнним станом, в умовах якого службовці та посадовці беруть активну участь і в безпосередніх бойових діях, і у захисті громадян на місцях, і у відновленні зруйнованої ворожими обстрілами інфраструктури. До цих нагальних завдань додалися ще й ті, що пов'язані з виконанням вимог щодо входження в Європейську спільноту, серед яких відзначається й знання та використання англійської мови як мови міжнародного спілкування.

2024 року за пропозицією Президента України було підготовлено й ухвалено Закон України «Про застосування англійської мови в Україні» (далі – Закон 2024 року), у якому декларовано статус англійської мови в Україні як мови комунікування в міжнародних відносинах. Цей акт має імперативний характер, адже зумовлений він війною, коли значно активізувалися такі відносини не лише на державному (численні дипломатичні зустрічі), але й на недержавному рівні (комунікація між військовиками, медіа, бізнесом, підприємствами воєнного сектору тощо, а також вимальовується перспектива повоєнної ділової взаємодії між зарубіжними інвесторами й працівниками та українськими місцевими органами влади й підприємствами, адже перші будуть активно залучатися до відбудови зруйнованої війною господарської інфраструктури. Одночасно й у європейських країнах, де вже працюють українці, вони мають досконало володіти англійською мовою, а в подальшому – в умовах відкритої Європи – матимуть повний доступ до європейського ринку праці та освіти, і англійська мова стане в таких умовах чинником їхньої конкурентоспроможності.

Звісно, у Законі 2024 року надаються вимоги до володіння англійською мовою й публічними особами, які претендують на відповідні посади, що є аналогічним до Закону 2019 року щодо володіння й використання української мови. Іншими словами – можемо відзначити певний конфлікт між державною українською мовою та англійською навіть на рівні їх оволодіння, адже не всі громадяни України досконало знають українську (особливо представники покоління, що не народилося в незалежній Україні), а тому потребують певного часу для досягнення відповідного рівня. І якщо імператив щодо вивчення англійської буде спрямовано на них (слід урахувати й особисту зацікавленість у цьому нашого Президента) через відповідні дії державного рівня – планування, звітування тощо, то ці службовці втратять зацікавленість у досконалому знанні української мови (або хтось буде маніпулювати своїм добрим

знанням англійської проти вимоги знати українську). Зауважимо, що вороги української національної ідентичності отримали таким чином хоч якусь можливість нівелювати зміцнення позицій української мови.

Тобто бачимо певний конфлікт між двома напрямками реалізації декларацій Закону 2024 року – силовим примушенням до вивчення англійської (що ще й зміцнить уже втрачені певною мірою позиції адміністративно-командного стилю управління) та природним оволодінням нею в умовах сприятливої для цього ситуації. Як приклад другого напрямку наведемо такий: місто чи село, що після війни стане відкритим для зарубіжних інвесторів, працівників, військовиків, стане через певний час англomовним, адже кожен працівник торгівлі, готельно-ресторанного бізнесу, поліції чи лікарні (й навіть продавчиня на овочевому чи речовому ринку) буде вимушений знати мову, від якої безпосередньо залежатиме успіх його бізнесу. Що вже казати про молодь, яка дуже радо зустрине таку зміну в комунікативному просторі.

Чимало науковців і публіцистів виступили проти Закону 2024 року, відчуваючи таку його приховану конфліктність, але не щодо англійської мови, знання якої – це вже тест на європейський рівень людини, а щодо зрушення акценту з удосконалення позицій у соціумі української, яка потребує постійної уваги й захисту. Звичайно, хвилює суспільство і зазначений нами вище імперативний характер дій центральної влади, яка нагадує сумну історію авторитарних часів, коли будь-яке веління государя / господаря без усякого аналізу починало виконуватися. З іншого боку – від прихильників Закону 2024 року – висувається приклад інших країн, де англійська входить у кожен сферу життєдіяльності. Проте вважаємо, що це відбулося там без залучення владного імперативу, а саме природним шляхом, який ми вище показали на прикладі. Тобто умовна вірменська бабця, яка продає власні лаваші іноземним туристам, вірогідно знає чимало англomовних слів і фраз, завдяки чому отримує більший прибуток від свого дрібного бізнесу.

Отже, реалізація важливого Закону 2024 року потребує виваженості заходів, адже силовий тиск у нашому суспільстві традиційно призводить до пошуків засобів «вирішення проблеми», що передбачають подальші корупційні дії (як, до прикладу, продавання та придбання за гроші відповідного сертифіката щодо знання англійської).

1. Про застосування англійської мови в Україні : Закон України від 4 червня 2024 року № 3760-IX. *Відомості Верховної Ради*. 2024. № 38. Ст. 243. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text> (дата звернення: 05.05.2025).

Дідур Г. І., к.е.н., доцент, Мельничук О. І., к.е.н., доцент, Солдатова А. В., магістр менеджменту (Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ СІЛЬСЬКОЇ МІСЦЕВОСТІ

Розвиток персоналу органів місцевого самоврядування в Україні набуває особливого значення в умовах децентралізації, яка зобов'язує місцеву владу забезпечувати якісні послуги населенню та ефективно управляти ресурсами. Згідно з дослідженнями українських науковців [1; 2] та рекомендаціями міжнародних організацій [3], процес професійного розвитку персоналу органів місцевого самоврядування потребує системних реформ і вдосконалення на основі міжнародного досвіду.

Розвиток персоналу сільських рад є важливим аспектом успішного функціонування місцевого самоврядування. Оскільки саме ці працівники часто відповідають за реалізацію місцевих проєктів, вирішення щоденних проблем громади та взаємодію з мешканцями. Тому, їхній професійний розвиток є вкрай важливим для якісного обслуговування населення.

Для вивчення особливостей розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільських громад звернемося до досвіду розвинутих країн світу. Так, зокрема, у країнах ЄС (Німеччині та Польщі), проводяться регулярні тренінги та семінари для працівників органів місцевого самоврядування. Їх мета – розвиток лідерських якостей, управлінських навичок, а також знань у сфері законодавства, управління бюджетом і стратегічного планування. Такі програми часто проводяться у співпраці з університетами або міжнародними організаціями та спрямовані на те, щоб представники органів місцевого самоврядування могли ефективно планувати й управляти ресурсами громади [4; 5].

Важливий елемент сучасного управління – використання цифрових технологій, що особливо актуально в сільській місцевості з обмеженим доступом до інформаційних ресурсів. У Канаді та Австралії працівники органів місцевого самоврядування проходять навчання з використання електронних платформ, що полегшують адміністративні процеси, а також онлайн-сервісів для взаємодії з громадянами. Це може включати електронні документообіги, системи для обробки запитів мешканців та інше [6; 7].

Оскільки працівники органів місцевого самоврядування часто безпосередньо взаємодіють з мешканцями, особлива увага приділяється розвитку комунікативних навичок. Наприклад, у Великобританії та США тренінги включають навчання навичкам ефективного слухання, вирішення конфліктів, роботи зі зворотнім зв'язком та організації громадських

зустрічей. Це допомагає покращити взаємодію з громадою та вирішувати питання в інтересах громади [8; 9].

У багатьох країнах, зокрема у Польщі та Іспанії, існують програми, що допомагають працівникам органів місцевого самоврядування ефективніше управляти бюджетом, шукати та залучати грантове фінансування. Фінансова грамотність та вміння працювати з інвестиціями допомагають сільським громадам залучати додаткові ресурси, важливі для реалізації соціальних проєктів, будівництва інфраструктури та розвитку місцевої економіки [10; 11].

Уряди багатьох країн, наприклад у Фінляндії та Данії, інвестують в освітні програми, спрямовані на вивчення місцевих законів, нормативів та етики. Працівники органів місцевого самоврядування проходять курси, які допомагають їм глибше зрозуміти правову базу, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування, а також зобов'язання перед громадою. Це підвищує якість їхньої роботи і сприяє довірі громади до місцевої влади [12; 13].

Знання проєктного менеджменту дозволяють персоналу органів місцевого самоврядування краще організовувати процеси для вирішення поточних завдань та реалізації довгострокових проєктів. У Нідерландах, наприклад, є спеціальні курси для працівників місцевих органів, що присвячені плануванню, управлінню та оцінці проєктів. Це допомагає забезпечити послідовність і якість реалізації проєктів у сільських громадах [14].

Отже, розвиток персоналу органів місцевого самоврядування є багатограним процесом, що включає навчання управлінню, комунікаціям, правовим і фінансовим аспектам, а також використанні цифрових технологій. Такий підхід допомагає працівникам бути ефективнішими, підтримуючи соціальний та економічний розвиток своїх громад.

З досвіду інших країн можна виділити ряд практик, які можуть бути застосовані і в українських реаліях. Це включає розвиток лідерства, цифрову освіту, навчальні програми, а також програми, спрямовані на здоров'я і добробут працівників.

Реформа децентралізації в Україні створила потребу в адаптації програм навчання для працівників органів місцевого самоврядування. Децентралізація відкрила для громад нові можливості, але також створила виклики у забезпеченні якісної підготовки персоналу, здатного ефективно управляти ресурсами громади [15]. З огляду на це, Кабінет Міністрів України спільно з Міністерством розвитку громад та територій України розробив низку навчальних програм і тренінгів, зокрема з питань управління проєктами, бюджетування та стратегічного планування.

Незважаючи на численні програми, існують певні труднощі, зокрема низька фінансова спроможність деяких громад і недостатнє кадрове забезпечення, що стримує ефективність роботи місцевих органів

влади. Головним викликом залишається необхідність систематизації програм навчання та створення єдиних стандартів для органів місцевого самоврядування, що сприяло б їхній професіоналізації.

Отже, розвиток персоналу в органах місцевого самоврядування України здійснюється на основі національних та міжнародних ініціатив, але вимагає подальших кроків для забезпечення систематичного та якісного навчання в усіх громадах країни.

1. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*, 2023. С. 22–26. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/505> (дата звернення: 07.05.2025).
2. Вагонова О. Г., Горпинич О. В., Ісіков С. М., Касьяненко Л. В. Формування персоналу органів місцевого самоврядування : монографія. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 2019. 59 с. URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/154627> (дата звернення: 07.05.2025).
3. Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою». U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua/#our-impact> (дата звернення: 07.05.2025).
4. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). URL: https://www.giz.de/en/html/about_giz.html (дата звернення: 23.04.2025).
5. European Committee of the Regions. URL: <https://cor.europa.eu/en> (дата звернення: 25.04.2025).
6. Australian Local Government Association (ALGA) URL: <https://www.rda.gov.au/members/program-partners/australian-local-government-association-alga> (дата звернення: 23.04.2025).
7. Federation of Canadian Municipalities (FCM). URL: <https://fcm.ca/en> (дата звернення: 23.04.2025).
8. The International City/County Management Association (ICMA). URL: <https://icma.org/> (дата звернення: 28.04.2025).
9. The Local Government Association (LGA). URL: <https://www.local.gov.uk/> (дата звернення: 25.04.2025).
10. Ministerio de Hacienda. Official website of the Ministry of Finance of Spain. URL: <https://www.hacienda.gob.es/> (дата звернення: 03.05.2025).
11. Nowakowska A. Grant programs and financial literacy development for local governments: Experience from Poland. Warsaw: Ministry of Regional Development, 2019. 98 p.
12. Ministry of Immigration and Integration. Official website of the Ministry of Immigration and Integration of Denmark. URL: <https://im.dk/english>. (дата звернення: 07.05.2025).
13. Ministry of Justice of Finland. Official website of the Ministry of Justice (Oikeusministeriö). URL: <https://oikeusministerio.fi/en> (дата звернення 13.04.2025).
14. Ministry of the Interior and Kingdom Relations. Government of the Netherlands – Official website. URL: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-the-interior-and-kingdom-relations> (дата звернення: 13.04.2025).
15. Романова В., Умланд А. Реформа децентралізації в Україні: перші результати та виклики. *Політичні дослідження*. 2021. № 1. С. 41–51.

Дорофєєв Д. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна)

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ЗАСОБІВ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ КЛІЄНТІВ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ

Останнім часом, у зв'язку з пандемією Covid-19 та російсько-українською війною, інтернет-торгівля набула великого значення для нашої країни. Цей сектор економіки має досить великі темпи розвитку: Майже 10 мільйонів українців здійснюють покупки онлайн, з яких 1,5 мільйона зробили свою першу покупку в інтернеті у 2023 році. Очікується, що до кінця 2025 року обсяг ринку електронної комерції в Україні перевищить \$7 мільярдів, зберігаючи середньорічний темп зростання близько 20% [1].

Зважаючи на перспективи подальшого росту, управління лояльністю клієнтів інтернет-торгівлі – це ключовий фактор для збереження покупців і збільшення їхнього значення. Так як в інтернет-торгівлі ефективне управління лояльністю клієнтів є критично важливим для збільшення повторних покупок і зростання довгострокового прибутку, нами розглянуто низку засобів, які допомагають формувати довіру та прихильність споживачів до бренду: програми лояльності; персоналізація пропозицій; email-маркетинг; сервісне обслуговування; соціальне визнання та гейміфікація; демонстрація відгуків, оцінок, кейсів та досвіду інших клієнтів, що підвищує довіру до бренду; активність у соціальних мережах; післяпродажний супровід; програми рефералів та омніканальність.

Сучасна тенденція євроінтеграції не оминула національну електронну торгівлю. У процесі євроінтеграції українська сфера електронної торгівлі поступово переймає найкращі практики країн Європейського Союзу. Це стосується не лише технічних чи правових аспектів, але й підходів до побудови стосунків з клієнтами, зокрема у сфері управління лояльністю [2]. Європейська модель клієнтського сервісу базується на високих стандартах захисту прав споживачів, прозорості, персоналізації та соціальної відповідальності бізнесу.

Одним із ключових принципів євроінтеграції є дотримання вимог Загального регламенту про захист даних (GDPR). У ЄС будь-яка взаємодія з клієнтом передбачає чітко сформульовану згоду на обробку персональних даних, а також можливість для споживача переглядати, редагувати або повністю видалити свої дані. Це формує довіру до бренду.

Європейські бренди дедалі частіше переходять від «масових» програм лояльності до індивідуалізованих (клієнтоорієнтованих) рішень. Завдяки використанню CRM-систем, аналітики та штучного інтелекту, компанії аналізують поведінку кожного клієнта, його історію покупок, інтереси та уподобання, і на основі цього формують персоналізовані

пропозиції. У такому підході клієнт відчуває, що компанія «знає його» – і це суттєво підвищує рівень емоційної прихильності до бренду.

Інтернет-магазин косметики MakeUp має одну з найрозвиненіших систем обслуговування клієнтів в Україні. Він використовує CRM-систему для аналізу історії покупок, що дозволяє персоналізувати пропозиції. Компанія активно застосовує email-маркетинг, надсилаючи клієнтам акції до свят, індивідуальні знижки та новинки. Після кожної покупки клієнта запрошують оцінити сервіс, що сприяє вдосконаленню досвіду. Усе це формує довгострокову лояльність через зручність та індивідуальний підхід.

Інтернет-торгівля в Європі все більше орієнтується на єдиний, безперервний користувацький досвід, використовує омніканальність і технологічність. Покупець повинен мати можливість почати знайомство з брендом на сайті, продовжити в мобільному додатку, задати запит у месенджері та завершити покупку в Instagram. Єдиний обліковий запис, бонусна система, історія замовлень і комунікації мають бути доступні незалежно від платформи – це створює зручність, яка формує лояльність.

Одним з підприємств українського інтернет-торгівлі, яке активно розвиває клієнтоорієнтовану модель обслуговування є Rozetka. Компанія застосовує персоналізовані рекомендації, зручні фільтри, історію покупок і повторне замовлення товарів. Rozetka також підтримує омніканальність: сайт, мобільний додаток, комунікація в месенджерах і соцмережах працюють узгоджено. Активна робота з відгуками й рейтингами сприяє формуванню довіри, а програма кешбеку – утриманню клієнтів [3].

Сучасні європейські споживачі дедалі більше орієнтуються на цінності бренду, а не лише на ціну чи функціональність товару. Якщо компанія демонструє відповідальність перед суспільством і довкіллям, наприклад, використовує екологічне пакування, підтримує місцевих виробників або донатить на соціальні ініціативи – це формує емоційний зв'язок із клієнтом. Таким чином, соціально відповідальний бізнес у Європі стає привабливішим і формує стійку клієнтську базу. Сучасний виробник Kachorovska, це український бренд взуття і одягу що демонструє етичну і соціально відповідальну модель бізнесу, яка наближається до європейської. Компанія робить акцент на локальному виробництві, прозорості процесів, увазі до деталей у сервісі. Kachorovska також підтримує благодійні ініціативи й створює емоційний зв'язок із клієнтами через персоналізовану комунікацію – наприклад, надсилає листи подяки, пропонує індивідуальні консультації та створює дружнє ком'юніті навколо бренду.

У ЄС активно використовуються ігрові елементи в програмах лояльності: рівні, значки, бали, челенджі, розіграші призів. Це підвищує залученість користувачів, робить їх взаємодію з брендом цікавішою та емоційно привабливою. Українським компаніям, які прагнуть

інтегруватися у європейський ринок, варто застосовувати подібні механізми – особливо в роботі з молодію аудиторією.

Ще одним з європейських засобів управління лояльністю клієнтів є прозорість, відгуки та довіра. Європейські споживачі очікують відкритої комунікації з брендом. Вони читають відгуки, звертають увагу на публічні відповіді компаній, перевіряють репутацію. Компанії, які чесно реагують на критику, не приховують помилки та відкрито говорять про свій продукт, отримують лояльність завдяки довірі.

Серед українських компаній таку стратегію обрали Good Wine. Це компанія, яка поєднує якісний продукт, прозору філософію бізнесу й освітню місію. Бренд робить ставку на чесність, відкритість і поінформованість клієнта. На сайті надається інформація про походження продукції, є підбірки вин за стилем, смаком чи країною. Програма лояльності спрямована не лише на знижки, а й на залучення через освітні події, дегустації, рекомендації. Це приклад, як бренд формує емоційний зв'язок, орієнтуючись на європейську модель споживання.

У контексті євроінтеграції дедалі більше українських компаній у сфері інтернет-торгівлі орієнтуються на цінності та стандарти, прийняті у країнах ЄС. Для українських підприємств сфери інтернет-торгівлі євроінтеграція означає не лише відповідність стандартам, але й переосмислення підходу до клієнта. Лояльність тут стає не результатом одноразової знижки, а наслідком системного, етичного, зручного і ціннісного підходу до обслуговування клієнта. За прогнозами, до 2030 року більшість провідних українських компаній інтернет-торгівлі будуть орієнтуватися на європейські принципи захисту прав споживачів: на GDPR, прозорість у поводженні з даними, чесну рекламу та обслуговування. Ці вимоги є умовою глибшої інтеграції в єдиний європейський ринок. Успішна інтеграція з європейським ринком означатиме зростання кількості компаній, що виходять на ринок ЄС. Це вимагає дотримання європейських стандартів лояльності, включно з багатомовністю, локалізованим сервісом, прозорими умовами доставки та повернення.

1. Тренди та виклики українського ринку eCommerce у 2024 році. URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce>. (дата звернення: 11.05.2025). 2. Savytska N., Babenko V., Chmil H., Priadko O. & Bubenets I. Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15 (1). Pp. 124–134. URL: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740>. 3. Прядко О. М., Олініченко К. С. Формування бізнес-моделі у цифровому просторі. *Marketing of innovations. Innovations in marketing* : Materials of the International Scientific Internet Conference, Bielsko-Biala, December, 2022. Bielsko-Biala : WSEH, 2022. С. 245–247.

Дугієнко Н. О., к.е.н., доцент, Цуканова Д. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна)

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ПОТУЖНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ

Міжнародний маркетинг – це процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг на міжнародних ринках для задоволення потреб споживачів та досягнення цілей організації [1].

У сучасному глобалізованому світі маркетинг набуває нових рис, оскільки компанії повинні адаптуватися до культурних, політичних, економічних та технологічних відмінностей різних країн.

Головні завдання міжнародного маркетингу полягають у вивченні зарубіжних ринків, адаптації товарів до місцевих умов, встановленні оптимальних цінових стратегій, виборі каналів розподілу та методів просування продукції [2].

Серед основних стратегій виділяють стандартизацію (використання однакової маркетингової стратегії в різних країнах) та адаптацію (приспособлення до кожного конкретного ринку). Наприклад, компанія Coca-Cola застосовує адаптаційний підхід, змінюючи склад напою, упаковку чи рекламні повідомлення відповідно до національних особливостей.

Значну роль у міжнародному маркетингу відіграє цифровізація [3]. Соціальні мережі, інтернет-маркетинг, електронна комерція – все це відкриває нові можливості для просування брендів за межами національних кордонів. При цьому важливо враховувати культурні коди, які можуть вплинути на сприйняття реклами чи дизайну сайту.

Успіх у міжнародному маркетингу залежить також від глибокого розуміння поведінки споживачів, аналізу конкурентів, а також дотримання етичних норм та правових вимог тієї чи іншої країни.

Інтернаціоналізація бізнесу змушує компанії враховувати складні системи логістики, митного регулювання та податкового законодавства інших країн. Це створює як нові виклики, так і можливості для розвитку. Знання місцевих умов дозволяє адаптувати маркетингові кампанії, підвищити ефективність реклами та зміцнити позиції на нових ринках.

У рамках міжнародного маркетингу велика увага приділяється культурним особливостям. Поняття «крос-культурного маркетингу» передбачає використання цінностей, символів, звичаїв, притаманних окремим етнічним групам. Такі стратегії дозволяють компаніям уникнути непорозумінь та конфліктів, які можуть виникнути через невдалу рекламну комунікацію.

Важливою складовою міжнародного маркетингу є брендинг. Побудова сильного бренду на глобальному рівні вимагає узгодженого іміджу, гнучкої адаптації до місцевих ринків та підтримки лояльності споживачів. Наприклад, компанія Apple підтримує єдину концепцію бренду в усьому світі, що сприяє високій впізнаваності та довірі споживачів [2].

Дослідження ринків – ключовий етап у плануванні маркетингової стратегії. Вивчення попиту, конкурентного середовища, правових аспектів та уподобань споживачів дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Це можуть бути як вторинні дослідження (використання наявних даних), так і первинні (опитування, фокус-групи тощо).

Окрім економічних факторів, на міжнародну маркетингову діяльність впливають політичні ризики: зміни урядів, торгові бар'єри, санкції. Компанії мають враховувати ці фактори, формуючи стратегії виходу на нові ринки. Зменшення ризиків досягається через партнерства з місцевими компаніями, франчайзинг або ліцензування.

Також не варто забувати про екологічні тренди у маркетингу. Все більше споживачів надають перевагу продукції, виготовленій із дотриманням принципів сталого розвитку. Це змушує міжнародні компанії впроваджувати «зелений маркетинг», оптимізувати виробництво та використовувати екологічну упаковку.

У сучасному цифровому світі компанії мають можливість отримувати миттєвий зворотний зв'язок від споживачів. Аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект та інструменти CRM допомагають точно сегментувати аудиторію, прогнозувати поведінку покупців і створювати персоналізовані пропозиції [3].

Загалом, міжнародний маркетинг є потужним інструментом розвитку компаній. Його ефективне використання сприяє зміцненню позицій на глобальному ринку, підвищенню конкурентоспроможності та сталому економічному зростанню. Успішна міжнародна маркетингова стратегія ґрунтується на знаннях, дослідженнях і постійному вдосконаленні.

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Видавництво «Науковий Світ – Київ», 2023. 880 с. 2. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. International Marketing. 10th ed. Cengage Learning, 2013. 736 p. 3. Котлер Ф., Картайя Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2020. 208 с.

Древаль Ю. Д., д.н.держ.упр., професор, Царук Н. Л., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КУЛЬТУРНА ДИПЛОМАТІЯ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ

Культурну дипломатію загалом можна визначити як використання культури в якості самостійного чи основного політичного інструмента з метою досягнення певного результату. Культурна дипломатія у міжнародних відносинах загалом визначається як вид публічної дипломатії та інструмент «м'якої сили», який полягає в обміні ідеями, інформацією, творами мистецтва та іншими компонентами культури між державами й народами з метою зміцнення взаєморозуміння.

Явище культурної дипломатії у міждержавному спілкуванні налічує вже декілька століть та навіть тисячоліть, що завдячує багатовіковій історії улаштування урочистих заходів на честь іноземних послів, обміну подарунками на знак взаємної поваги під час дипломатичних візитів тощо. Сучасні ж процеси інтернаціоналізації та глобалізації сприяють стрімкому зростанню значущості культурної дипломатії як важливого інструменту порозуміння та співпраці між державами та народами. Водночас слід зважити і на те, що властиве сьогоденним міжнародним відносинам домінування вузькодержавних та вузьконаціональних інтересів, падіння чи стрімка інфляція моральних цінностей, етнічна та релігійна нетерпимість лише примножують значущість міжнародного діалогу культур та культурної дипломатії в цілому.

Термін «культурна дипломатія» увійшов в обіг дипломатів та науковців лише у 30-х роках ХХ століття. Тоді ж почали формуватися і два основні підходи до тлумачення сутності зазначеного терміну. На перших порах культурну дипломатію переважно характеризували як «маніпуляцію культурними зв'язками із пропагандисткою метою». З часом все більшого розповсюдження погляд на культурну дипломатію як процес обміну ідеями, інформацією, цінностями, системами, традиціями, переконаннями й іншими аспектами культури з метою сприяння розвиткові взаєморозуміння (додатково з цього приводу див.: [1, с. 74; 2, с. 73]).

За нашою ж оцінкою, наведені тлумачення лише суто формально відповідають диxотомічним підходам до тлумачення складних політико-правових та соціокультурних явищ. Адже відверта маніпуляція чи спекулювання на тему соціокультурних зв'язків лише приховують істинні цілі в досягненні певного результату (для прикладу можна навести спекуляції на тему «єдиного народу» чи «малоросійської культури», за допомогою яких ворог заперечує право українців на самовизначення, власну ідентичність, мову та культуру). Відтак, не може називатися

культурною дипломатією і досягнення найбільш брутальних цілей у міжнародній політиці за допомогою певних соціокультурних явищ чи процесів.

До суб'єктів культурно-дипломатичної діяльності у міжнародній сфері відносяться держава, культурно-просвітницькі організації та різнобічні інституції глобального громадянського суспільства. Природно, що держава в особі її органів є основним суб'єктом (яка визначає відповідне правове поле, а також забезпечує формування і реалізацію державної політики у сферах культури та мистецтв, охорони культурної спадщини, музейної справи, вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей тощо). Поряд з цим все більшу роль у налагоджуванні культурних зв'язків із спорідненими закордонними організаціями відіграють також інституції громадянського суспільства.

Дієвість культурної дипломатії набуває особливо великого значення в умовах воєнної агресії проти нашої держави. За оцінкою М. Кушнарьової, основними формами реалізації української культурної дипломатії після початку повномасштабного російського вторгнення стали:

- участь представників України у щорічних європейських та світових культурних подіях (фестивалі, конкурси, мистецькі та книжкові виставки тощо);

- організація та проведення спеціальних заходів, присвячених українській культурі (концерти, кінопокази, виставки, літературні читання тощо);

- гастролі українських мистецьких колективів (Національного ансамблю танцю ім. П. Вірського, оркестрів Львівської, Одеської філармоній, оркестру та балетної трупі Національної Опери тощо);

- реалізація онлайн-проектів, присвячених українській культурі (онлайн-простір української культури на платформі «Google Arts&Culture», сайт ukrainefilms.com, діджитал-проект «Листівки з України» тощо);

- інституціональна діяльність (робота з включення об'єктів до Списків світової спадщини ЮНЕСКО тощо) [3, с. 42].

Проте, в умовах воєнної агресії необхідне якісне оновлення змісту та форм культурної дипломатичної діяльності. Культурну дипломатію нашої країни, на що звертає увагу М. Шкурко, наразі потрібно формувати, зважаючи на цілі війни, які агресор ставить перед собою. Серед них основні – «демілітаризація та денацифікація України», а також «остаточне розв'язання українського питання» [4, с. 746].

Все це має непересічне значення для повноцінної культурно-дипломатичної діяльності, зокрема у питаннях визначення пріоритетів культурної дипломатії, пропонування оновленого порядку денного з урахуванням наявного суспільно-політичного становища, упередження

наперед фальшованих закидів щодо сутності культурної спадщини, нарешті – постійного вдосконалення та поглиблення спеціальних знань з метою повноцінного забезпечення культурної дипломатії на міжнародній арені.

Важливе значення має відводитися і взаємодії з громадами української діаспори. Дійсно, українці, які в той чи інший час опинилися за межами Батьківщини, створили значну кількість організацій та осередків, які опікувалися збереженням культурних надбань українського народу. Природно, що зміцнення зв'язків з українською діаспорою не лише є моральним обов'язком України як історичної батьківщини всіх зарубіжних українців, але і має слугувати меті захисту та незалежності української державності.

Отже, культурна дипломатія у міжнародних відносинах загалом слугує меті використання культури для досягнення цілей зовнішньої політики. Водночас міжкультурний діалог на міжнародній арені не обмежується суто дипломатичними заходами, складаючи своєрідний фундамент міжнародного співробітництва у різних сферах суспільних відносин. Культурна дипломатія допомагає руйнувати бар'єри у відносинах між представниками різних соціумів, стаючи надійною підпорою для стабілізації та розвитку міжнародних відносин. Особливого значення культурна діяльність на міжнародній арені набуває в умовах воєнної агресії проти нашої держави, допомагаючи руйнувати кремлівські стереотипи щодо якоїсь єдиної соціокультурної спадщини та налагоджуючи гідні відносини з цивілізованими країнами.

1. Парчевська В. В., Паніна І. Г. Дискусія щодо поняття «культурна дипломатія». *Вісник ДНУ ім. В. Стуса*. 2020. № 6. С. 74–78. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8422> (дата звернення: 11.05.2025). 2. Дубовик Н., & Шило О. Культурна дипломатія як інструмент міжнародної комунікації України. *Молодий вчений*. 2023. Вип. 4 (116). С. 72–76. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5813> (дата звернення: 11.05.2025). 3. Кушнарєва М. Українська культурна дипломатія під час війни: досвід, проблеми, перспективи. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2023. Вип. 67. С. 35–53. URL: https://nbuviap.gov.ua/images/e_biblioteka/naukovi_resursi/Socialni%20komunikacii/Kushnarova%20M.%20Ukrainska%20kulturna%20diplomatiya.pdf. (дата звернення: 05.05.2025). 4. Шкурко М. Культурна дипломатія України під час війни. *Україна дипломатична*. 2024. Вип. XXIV. С. 741–749. URL: https://ud.gdip.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/72_2023.pdf (дата звернення: 05.05.2025).

Ілляшенко С. М., д.е.н., професор (Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; Економіко-гуманітарний університет, м. Бельсько-Бяла, Польща), **Шипуліна Ю. С., д.е.н., професор** (Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна)

ЗНАННЯ ЯК ОСНОВА ВИБОРУ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах четвертої промислової революції (І4.0) на чільні позиції в економіці вийшов сектор знань. Здатність продукувати і використовувати нові знання стають головним фактором забезпечення економічного зростання. В умовах технологічних трансформацій, що спричинені І4.0, економічне зростання пов'язане з розробленням, виготовленням і комерціалізацією інновацій, які створені на основі нових знань [1]. Тобто, з переходом на шлях інноваційного розвитку. Відповідно, актуалізується проблема вибору перспективних напрямів інноваційного розвитку. Вона стає особливо актуальною для підприємств промисловості, розвиток якої впливає на науково-технічний прогрес (НТП) в інших галузях національної економіки. У цьому контексті досліджено особливості урахування різного виду знань для поетапного прийняття стратегічних рішень щодо вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства-товаровиробника.

На першому етапі приймають рішення про доцільність орієнтації підприємства на існуючу чи нові галузі. Схема прийняття рішення подана на рис. 1.

6. Рішення щодо розвитку підприємства: в існуючій галузі; перехід в іншу галузь; започаткування нової

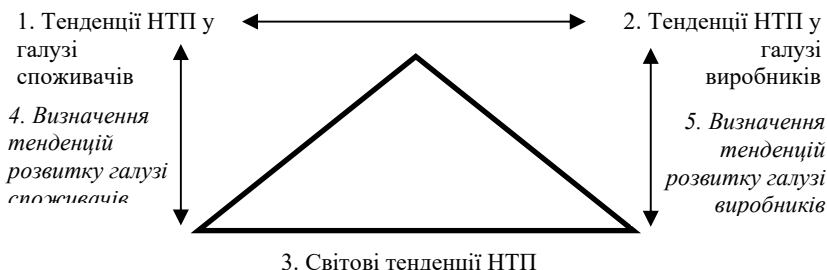


Рис. 1. Схема прийняття рішень товаровиробником щодо доцільності продовження діяльності в існуючій галузі чи переходу в іншу

На рис. 1 цифрами 1–3 позначено види знань, що характеризують технологічні трансформації у зовнішньому середовищі. Курсивом позначені рішення, які приймають на основі поєднаних стрілками видів знань: 4 і 5 – щодо тенденцій розвитку галузі споживачів чи виробників (зростання, зрілість, згортання); 6 – щодо подальшого розвитку підприємства (в існуючій галузі – якщо вона і галузь споживачів знаходяться на стадії зрілості чи зростання, перехід в іншу галузь чи започаткування нової – якщо галузь виробників і споживачів знаходяться на стадії згортання). Якщо одна галузь зростає (чи знаходиться на стадії зрілості), а інша згортається – то потрібні уточнюючі дослідження.

Розроблена схема призначена для використання при попередньому обґрунтуванні стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства, що функціонує в умовах підвищеної турбулентності сучасної економіки спричиненою І4.0.

На другому етапі виконують уточнення напрямку інноваційного розвитку у обраній за схемою на рис. 1 галузі:

1. Визначають потреби в продукції підприємства: на основі знань щодо прогнозованих тенденцій розвитку цільового ринку і знань щодо наявного потенціалу інноваційного розвитку (ППР) товаровиробника;

2. Формують інноваційні пропозиції: на основі знань щодо тенденцій розвитку НТП у обраній галузі і знань щодо ППР товаровиробника [2];

3. Уточнюють напрямки інноваційного розвитку: на основі аналізу можливостей приведення у відповідність результатів пп. 1 і 2: новий продукт, що задовольняє існуючі потреби, новий спосіб задоволення існуючих потреб, формування нових потреб тощо.

Остаточний вибір напрямку інноваційного розвитку слід здійснювати за результатами бізнес-аналізу інноваційних розробок, що створюють у руслі обраних напрямів.

Запропонований підхід дозволяє підвищити рівень обґрунтованості перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства в економіці знань.

1. Illiashenko S., Shypulina Y., Illiashenko N., Gryshchenko O., & Derykolenko A. Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of innovative development. *Engineering Management in Production and Services*. 2020. Vol. 12(3). P. 43–56. <http://doi.org/10.2478/emj-2020-0018> 2. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С. Маркетинг знань у управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти* : монографія / Ромат Є. В., Бабаченко Л. В., Багорка М. О., Білоткач І. А. та ін. ; за заг. ред. Є. В. Ромата та С. Ф. Смерічевського. Київ : Студцентр, 2021. С. 120–137.

Кармінська-Белоброва М. В., к.н. з держ.упр., доцент, Белоброва А. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний технічний університет «Харківський політехнічний університет», м. Харків, Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЖИТТЕВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах високої конкуренції, динамічних змін і технологічного прогресу традиційні підходи до управління втрачають ефективність. Потреба в гнучкій та адаптивній структурі компетентностей зумовлена трансформацією бізнес-середовища та швидким старінням знань. Водночас ігнорування необхідності таких змін знижує конкурентоспроможність організацій.

Актуальність теми полягає в розумінні розвитку організації залежно від стадії її життєвого циклу та побудові ефективної системи управління на кожному етапі. Науковці не мають єдиної думки щодо трактування поняття «життєвий цикл організації», його стадій, їх кількості та характеристик, хоча моделі часто включають подібні фази з різним змістовим наповненням.

Досліджуючи різні види організацій та аспекти їх діяльності, науковці заперечують можливість визначення чіткої кількості стадій та послідовності їх проходження, що обумовлено специфічними умовами функціонування кожної окремої організації та різним фокусом її ключовими характеристиками змін на кожній стадії. Але є певна схожість у виділенні та характеристиці етапів розвитку. Виділяючи, в цілому, від двох до десяти стадій життєвого циклу, найчастіше він поділяється на чотири-п'ять стадій [2].

Із моменту створення організація перебуває у постійному русі під впливом змін, що можуть сприяти її розвитку або занепаду. Цей процес відображається в її життєвому циклі – послідовності стадій, які утворюють завершене коло еволюції. Водночас життєвий цикл не завжди збігається з тривалістю існування організації, оскільки після завершення одного циклу можливе її відродження. У наукових джерелах представлено різні підходи до трактування поняття життєвого циклу, зокрема щодо кількості стадій, їх змісту та акцентів. Існує щонайменше п'ятнадцять моделей, серед яких, наприклад, моделі А. Даунса, Г. Ліппітта, У. Шмідта, Б. Скотта, Д. Каца і Р. Кана, що виділяють три основні стадії розвитку. Модель А. Даунса, розроблена на основі дослідження урядових структур, ілюструє етапи від обґрунтування необхідності створення організації до її подальшого розвитку [1].

Попри те, що Г. Ліппітт і У. Шмідт у своїй моделі також виділяють три ключові стадії розвитку організації, акцент вони роблять не стільки на їхніх особливостях, скільки на основних завданнях, які необхідно

вирішити при переході між цими стадіями: побудова ефективної системи та досягнення рівня виживання, забезпечення стабільності та формування позитивної репутації, а також досягнення унікальності та здатності відповідати на суспільні запити [3].

Ще одна модель, яка описує три етапи розвитку організації, належить Д. Кацу та Р. Кану. У цій концепції центральною змінною також є організаційна структура, що трансформується від простої форми до стійкої і розвиненої конфігурації. Група вчених у складі Б. Лівехуда, С. Хенкса, К. Дж. Уотсона, Е. Янсена, Г. Чандлера, Р. Куїнна, К. Камерона та Б. Мільнера у своїх роботах визначає чотири основних етапи становлення організації.

У моделі Б. Лівехуда організація розглядається як інтеграція трьох рівнозначних підсистем — економічної, соціальної та технічної. Таким чином, будь-які трансформації в організації неминуче впливають на всі ці складові. Автор виокремлює наступні етапи розвитку: піонерський, диференціації, інтеграції та асоціативний. При цьому він наголошує, що межі між цими фазами є умовними, а основна увага приділяється соціальним аспектам.

Однією із найперших відомих моделей життєвого циклу організації є модель, що була розроблена професором Гарвардської школи бізнесу Л. Грейнером. Модель містить п'ять еволюційних етапів, які змінюються під дією революцій (криз), що супроводжують організаційний розвиток. Основні положення цієї теорії полягають у тому, що кожна стадія життєвого циклу характеризується специфічною організаційною структурою, системою і стилем управління [4].

У концепції У. Торберта організаційний розвиток тісно переплітається із формуванням командної єдності серед співробітників. Його підхід розглядає еволюцію організації як перехід від індивідуальних дій до колективної взаємодії, коли працівники починають відчувати себе частиною спільноти та брати активну участь у житті організації. Хоча модель включає дев'ять послідовних етапів, конкретні методи досягнення переходів між ними не деталізовані.

Д. Лестер, Дж. Парнелл і А. Каррагер у своїй моделі запропонували спеціальну шкалу для оцінки ключових характеристик на кожній стадії розвитку організації, що дозволяє прогнозувати зміни цих параметрів у процесі її еволюції [5].

Модель Дж. Кимберлі демонструє динаміку внутрішніх процесів у межах життєвого циклу організації. Автор виділяє п'ять стадій розвитку, наголошуючи, що інновації та рішення, що сприяли успіху на ранніх етапах, можуть у подальшому стати стримуючими факторами. До основних показників зростання в цій моделі відносяться збільшення фінансових ресурсів і розширення штату працівників.

Вагомий внесок у розвиток теорій життєвого циклу зробив також І. Адизес. Його модель, яка налічує найбільшу кількість стадій (десять), є найпоширенішою серед практикуючих менеджерів. Автор вважає, що ані обсяг виручки, ані вік компанії не може використовуватись у якості характеристики стадії життєвого циклу. Натомість, ключовими характеристиками ефективного розвитку вважає такі параметри: гнучкість та контрольованість. Саме від них залежить чи зможе компанія досягти стадії розквіту і залишитись там на довго. І. Адизес розглядає життєвий цикл через призму стратегічного управління, деталізуючи основні характеристики кожної стадії [6].

Враховуючи підходи науковців, можна зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиної усталеної позиції щодо кількості стадій у життєвому циклі організації. Кожен етап розвитку організації супроводжується змінами в цілях, стратегіях, організаційній структурі, комунікаційних процесах, а також у кількісних і якісних показниках діяльності. Водночас саме ці періоди, в межах певних ціннісних орієнтирів і управлінських пріоритетів, мають бути у фокусі уваги керівництва для своєчасної адаптації та забезпечення стійкого розвитку. Перехід від однієї стадії до іншої супроводжується необхідністю впровадження організаційних змін, розуміння яких є критично важливим для досягнення стратегічних цілей. Цінність моделей життєвого циклу організації надають загальне уявлення про закономірності розвитку та полягає у розкритті причин організаційних змін і можливих напрямів зростання.

1. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 167–174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_2_33. (дата звернення: 05.05.2025).
2. Грузіна І. А. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. *Економічний простір* : зб. наук. праць. Дніпро : ПДАБА, 2023. № 187. С. 95–98. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30590> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Бадер Омар Ахмад Далайін. Аналіз та розвиток еволюційних моделей життєвого циклу популяцій підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 221–225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_45. (дата звернення: 05.05.2025).
4. Grainer L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1998. May-June. P. 58.
5. Lester D. L., Parnell J. A., Carraher A. Organizational Life Cycle: A FiveStage Empirical Scale. *The International of Organizational Analysis*. 2003. Vol. 11. № 4. P. 339–354.
6. Адизес І. Organizational passages: Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*. 1979. Т. 8, № 1. С. 3–25. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9).

Клименко О. М., д.с.-г.н., професор, Буткевич В. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АНАЛІЗ РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ М. РІВНЕ

Транспортно-логістичні послуги являють собою організацію повноцінного процесу перевезення будь-яких вантажів до місця призначення. Головна мета логістики – забезпечити максимально ефективне переміщення товарів і доставку їх у потрібне місце з мінімальними витратами [1]. В ході даного питання варто проаналізувати таке поняття, як ринок транспортно-логістичних послуг. Він є важливою складовою економіки будь-якого регіону, оскільки забезпечує рух товарів, сировини та послуг між виробниками, споживачами та ринками.

Місто Рівне, розташоване на перетині ключових транспортних шляхів, є важливим логістичним вузлом на заході України. Його вигідне географічне положення сприяє розвитку як внутрішніх, так і міжнародних перевезень. Попит на транспортно-логістичні послуги у Рівному зумовлений кількома ключовими факторами. По-перше, місто має розвинену промисловість, включаючи деревообробне виробництво, хімічну і харчову промисловість та сільське господарство. Ці галузі потребують постійного транспортування сировини та готової продукції. По-друге, активний розвиток торгівлі, включаючи зростання кількості супермаркетів та інтернет-магазинів, збільшує потребу в логістиці, зокрема в доставці товарів кінцевим споживачам. По-третє, вигідне розташування Рівного робить його важливим транзитним пунктом для експорту продукції до країн Європи, що також стимулює попит на міжнародні перевезення.

Транспортна інфраструктура Рівного є достатньо розвинутою, що створює сприятливі умови для розвитку транспортно-логістичних компаній. Місто розташоване на перетині важливих автомобільних магістралей, зокрема траси Е40, яка є одним із ключових маршрутів міжнародного значення. Мережа автомобільних шляхів для Рівненщини має ключове значення, адже вона має протяжність понад 5 тис. км, що складає 90% наземних шляхів області із середньою густотою – 251 км на тис. км². Рівне також є важливим залізничним вузлом, що дозволяє здійснювати перевезення вантажів залізницею як у межах країни, так і за кордон.

На ринку транспортно-логістичних послуг Рівного працюють як національні, так і місцеві компанії. Однією з найбільших є «Нова Пошта», яка пропонує швидку доставку посилок та вантажів, кур'єрські послуги та складську логістику. Компанія «Нова Пошта» є провідним оператором

експрес-доставки в Україні, і в місті Рівне вона забезпечує надання широкого спектру логістичних послуг для фізичних осіб і бізнесу. Компанія має широку мережу відділень, що є її ключовою перевагою, однак вартість послуг залишається досить високою. За даним сервісу Locator.ua у Рівному здійснює діяльність 31-е відділення Нова Пошта.

TIK LOGISTICS – українська транспортно-експедиційна компанія з офісом у Рівному та представництвом у Варшаві (Польща). Компанія спеціалізується на організації автомобільних вантажних перевезень як в Україні, так і за кордоном, охоплюючи понад 30 країн. З моменту заснування компанія виконала понад 10 тис. перевезень, транспортувавши понад 100 тис. тонн продукції. Компанія надає безкоштовні консультації щодо вартості перевезень в усіх напрямках протягом 1–2 годин. Основними цінностями TIK LOGISTICS є компетентність, швидкість й адаптивність.

Також на ринку присутня компанія «РІ-ГРУП», яка спеціалізується на міжміських та міжнародних вантажоперевезеннях, забезпечуючи транспортування вантажів вагою від 1 до 22 тонн. Вона пропонує перевезення збірних вантажів, використовуючи різноманітний транспорт, включно з рефрижераторами, ізотермами та тентованими автомобілями. «РІ-ГРУП» здійснює доставку як по Україні, так і в міжнародному сполученні (Європа – Україна), гарантує оперативність, безпеку та високу якість обслуговування за доступними цінами [1–3].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика компаній

Показники	Нова Пошта	TIK LOGISTICS	РІ-ГРУП
Сфера діяльності	Експрес-доставка посилок і вантажів	Міжнародні та автомобільні перевезення	Міжміські та міжнародні перевезення
Послуги	Кур'єрські послуги, складська логістика	Автоперевезення, консалтинг	Збірні вантажі, транспортування
Географія перевезень	Україна, Європа, США, Канада	30+ країн (Європа, Казахстан, Туреччина)	Україна, Європа
Ключові переваги	Розгалужена мережа відділень (31 у Рівному), швидкість доставки	Міжнародна логістика, оперативність, досвід у перевезеннях	Використання спеціалізованого транспорту, низькі ціни
Недоліки	Висока вартість послуг	Відсутність локальної доставки	Вужчий спектр послуг
Цільова аудиторія	Приватні особи, малий та середній бізнес	Міжнародні партнери, великі компанії	Середні та великі підприємства

ТОВ «Нова Пошта» є лідером у сфері експрес-доставки по Україні завдяки широкій мережі відділень, зокрема 31 у місті Рівне. Її ключова перевага – швидкість і зручність, однак висока вартість послуг робить її менш конкурентоспроможною для бізнесу, орієнтованого на великі обсяги вантажів. В той час, як TIK LOGISTICS спеціалізується на міжнародній логістиці, зокрема автоперевезеннях до понад 30 країн. Компанія вирізняється компетентністю та швидкістю обслуговування, що робить її привабливою для великих підприємств. Водночас відсутність локальної

доставки обмежує її конкурентні позиції у сегменті приватних клієнтів. «РІ-ГРУП» має сильні позиції у перевезенні збірних вантажів та використанні спеціалізованого транспорту, що дозволяє обслуговувати середній і великий бізнес. Її головна перевага – доступні ціни, що робить компанію конкурентоспроможною, однак спектр послуг є дещо вужчим порівняно з іншими учасниками ринку.

Аналізуючи тенденцію розвитку галузі, можна відмітити, що останніми роками спостерігається зростання електронної комерції, що призводить до підвищення попиту на кур'єрські послуги та доставку дрібних вантажів. Крім того, посилюється інтеграція Рівного у міжнародні логістичні ланцюги, що стимулює розвиток експорту та імпорту. Ще однією важливою тенденцією є впровадження новітніх технологій у логістичний процес. Все більше компаній використовують GPS-трекінг, автоматизовані складські системи та цифрові платформи для управління перевезеннями, що підвищує ефективність логістики та знижує витрати.

Одним із головних викликів для логістичного ринку є війна в Україні, яка створила низку проблем для логістичної галузі країни. Військові дії призвели до руйнування значної частини логістичної інфраструктури, включно з дорогами, мостами, залізничними коліями та складами. Крім недостатньої інфраструктури, викликає занепокоєння зношеність автомобільних доріг у деяких напрямках, що ускладнює перевезення. Крім того, висока конкуренція змушує компанії постійно вдосконалювати свої послуги, знижувати витрати та підвищувати якість сервісу.

Економічна нестабільність також впливає на галузь, оскільки зміни в законодавстві, валютні коливання та інфляція можуть підвищувати вартість логістичних послуг і зменшувати платоспроможний попит.

Отже, ринок транспортно-логістичних послуг у Рівному має значний потенціал для розвитку, особливо у сфері міжнародних перевезень, електронної комерції та мультимодальних логістичних рішень. Для успішного функціонування компаніям необхідно інвестувати у розширення автопарку, розвиток складської інфраструктури та впровадження сучасних технологій. Попит на логістичні послуги в місті зростає, що відкриває нові можливості для компаній, які готові адаптуватися до змін ринку та пропонувати якісний сервіс.

1. Іванова І. В., Боровик Т. М., Руденко А. Ю., Залозна Т. Г. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6. С. 181–192. 2. Осіпчук І. Територіальні відмінності розвитку транспортної інфраструктури Рівненської області. *Економічна та соціальна географія*. 2015. Вип. 1. С. 75–80. 3. URL: <https://rv.locator.ua/rivne/poshtovi-viddilennya/nova-poshta/> (дата звернення: 05.05.2025). 4. URL: <https://www.tiklogistics.com/> (дата звернення: 05.05.2025). 5. URL: <https://ri-group.com.ua/uk/intercity-transportation> (дата звернення: 05.05.2025).

Клімова А. В., Ph.D, доцент, Данильчук Д. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВЛАДА ЯК ОСНОВНИЙ ЗАСІБ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Публічне адміністрування є важливим механізмом реалізації державної політики та гарантування результативного управління суспільством. Влада, як основний засіб публічного адміністрування, відіграє ключове значення у процесі розробки, реалізації та контролю за виконанням державних рішень.

Існує таке поняття, як «публічна влада». У демократичному суспільстві вона поділяється на три гілки: законодавча, виконавча, судова. Ці гілки влади діють незалежно одна від одної, але й водночас взаємодіють між собою. Для запобігання зловживання влади існує система «стримувань і противаг», тобто мається на увазі механізм, за яким кожна гілка може обмежувати іншу. До прикладу є парламент, який ухвалює закони, але президент може накласти на нього вето, а суд може перевірити його на відповідність Конституції. Саме цей баланс дозволяє запобігти узурпації влади та забезпечує ефективне управління країною [1]. Тобто, коли йдеться про публічну владу, мається на увазі, що її джерелом є народ країни. Що ж до публічного управління та адміністрування, то це процеси, які передбачають участь народу в ухваленні рішень.

Отже, зрозуміло, що влада не зосереджена в руках однієї особи, а реалізується через державні інституції, зокрема парламент, уряд, президента, судові органи, а також місцеве самоврядування та виступає в двох формах – державна влада та влада місцевого самоврядування. Обидві форми мають спільні характеристики, серед яких: 1) функціонування відбувається через певні органи та установи; 2) вони працюють для суспільства, виконуючи ключові завдання та вирішуючи усі важливі питання; 3) їхня діяльність є законною і визнана офіційно; 4) влада є відокремленою від звичайних громадян, тобто управління державою та суспільством здійснюють спеціальні органи та посадові особи, які мають для цього повноваження; 5) вона поширюється на всіх громадян відповідної території; 7) діє постійно, хоча через певні обставини дозволено створення тимчасових органів; 8) рішення влади є обов'язковим для всіх; 9) діяльність влади регулюється законами та її рішення оформлюється офіційними документами; 10) влада має право застосовувати примус, якщо її рішення не виконуються; 11) вона самостійно розпоряджається бюджетом, встановлює та збирає податки [2].

Державний апарат, який становить систему органів державної влади, тісно взаємодіє з місцевим самоврядуванням, яке не належить до

державних органів. Ця взаємодія має дві правові підстави: по-перше, у сфері соціального та економічного розвитку вони мають спільні завдання, а по-друге, закон допускає можливість наділення місцевого самоврядування відповідними державними повноваженнями. Форми взаємодії включають бесіди з територіальною громадою, утворення спільних робочих груп, організацію громадських слухань тощо. З метою розвитку взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування, необхідно вдосконалювати певні ключові питання, такі як доповнення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» окремою статтею, яка визначала б форми та напрями взаємодії між місцевими органами державної влади та місцевого самоврядування. Така взаємодія повинна базуватись на принципах співпраці та взаєморозуміння для забезпечення ефективного управління на всіх рівнях [5].

У цьому контексті варто звернути увагу на масштаб та структуру державного апарату в Україні, який є основним суб'єктом такої взаємодії. Загалом станом на початок 2024 року (без урахування сектору безпеки і оборони) в Україні функціонувало 108 органів державної влади, серед яких Секретаріат КМУ та 17 міністерств, 21 служба (наприкінці 2023 року створено Державну службу України у справах дітей), 14 агентств, 4 інспекції, 4 комісії, 17 інших державних органів, 24 місцеві державні адміністрації та 6 органів судової влади. Де станом на 1 січня 2024 року фактично працювало 169 тис. осіб [4].

Враховуючи масштаби державного апарату, важливо також звернути увагу на сфери, у яких він реалізує свої повноваження та забезпечує публічне адміністрування. Влада також здійснює адміністрування в таких сферах, як освіта, медицина, соціальний захист, де для того, щоб організувати належне функціонування також потрібні численні нормативно-правові акти та програми. Для надання медичних послуг, вона визначає стандарти лікування, здійснює фінансування медичних установ, надає спеціальні пільги. В освіті – встановлює стандарти освіти, визначає вимоги до педагогічних та науково-педагогічних працівників, матеріально-технічного забезпечення закладів освіти, навчальних програм, фінансує та надає спеціальні програми для студентів, учнів та викладачів, зокрема стипендії, програми мобільності, підтримку наукових досліджень, а також освітні ініціативи, спрямовані на покращення якості освіти та доступу до навчання для різних соціальних груп. Без участі влади було б неможливо організувати якісний освітній процес та гарантувати відповідність підготовки здобувачів сучасним вимогам [3].

Загалом людство не може існувати без влади. Якби в країні її не було, тоді б настала повна анархія та хаос. Завдяки тому, що вона має вплив на людей і суспільні процеси, зокрема: авторитет, закон та примус, влада може ухвалювати рішення, контролювати їх виконання та

підтримувати гармонійне функціонування держави та громадянського суспільства.

Отже, публічна влада в Україні виступає не лише сукупністю інституцій, а й складним соціально-політичним явищем, яке визначає засади функціонування держави та взаємодії з громадянським суспільством. В умовах демократичного устрою вона забезпечує реалізацію суверенітету народу, розподіл повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування, а також підтримку ефективного управління на всіх рівнях. В сучасних умовах, влада в Україні поступово трансформується у відкриту, підзвітну та ефективну систему управління, яка орієнтується на потреби суспільства та може адаптуватися до різних викликів – політичних, соціальних, економічних і безпекових. У такому контексті влада постає не лише засобом контролю та регулювання, а й потужним інструментом формування демократичного та стабільного державного устрою. Вона є каталізатором позитивних змін, забезпечуючи ефективне функціонування інституцій, дотримання прав людини та сприяє гармонійному розвитку суспільства.

1. Мельник В. В. Влада як основний засіб публічного адміністрування та механізм їх взаємодії. *Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід* : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2016. С. 142–151. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/monografii/Монографія_Алейнікова_2017.pdf (дата звернення: 21.02.2025). 2. Чернова Л. С. Публічне адміністрування та муніципальна публічна влада. *Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід* : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2016. С. 81–89. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/monografii/Монографія_Алейнікова_2017.pdf (дата звернення: 21.02.2025). 3. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2020. № 3–4. С. 41–47. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf (дата звернення: 03.03.2025). 4. Список територіальних громад України. *Українська Вікіпедія* : вебсайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_територіальних_громад_України (дата звернення: 03.03.2025). 5. Докаленко, В. В. Механізми взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах децентралізації влади в Україні. *Механізми публічного управління*. 2021. № 1 (28). С. 27–34. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-1.4>. (дата звернення: 06.03.2025).

Коберська Т. А., к.філос.н. доцент, Демчук К. І., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФІЛОСОФІЯ ЦИФРОВОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ: БРЕНД, СИМУЛЯКР, САМІСТЬ

Війна як екзистенційна подія радикально оголює смислові структури буття, змінює координати самоусвідомлення людини, загострює питання ідентичності – особистісної, національної, культурної. У ситуації граничного виклику, коли руйнуються звичні опори соціального життя, людське «Я» стикається з жорсткою необхідністю виживання та переосмислення власного сенсу, приналежності, гідності. Саме тому проблема ідентичності – як фундаментальної характеристики суб'єкта, набуває особливої ваги, зокрема для українського суспільства, яке нині стикається з екзистенційною потребою захистити свій простір й переосмислити свою колективну та персональну ідентичність у нових реаліях, де війна, медіа, ринок і технології формують нову смислову конфігурацію буття.

Філософія цифрової ідентичності постає як міждисциплінарне поле перетину онтології, етики, естетики, економіки та політичних реалій й дедалі більше набуває форми бренду, що функціонує в логіці симуляції та ринку, де самість – це товар, відносини – капітал, а життя – економічний проєкт, що вимагає постійного оновлення та продуктивності. Комодифікація «Я» через медіа та цифрову культуру породжує напругу між автентичністю та публічним образом. Для українського суспільства це особливо болісно на тлі війни, інформаційного тиску, мобілізації, вимушеної міграції й одночасної фрагментації особистісного досвіду.

Дослідження проблем ідентичності, тенденцій її комодифікації є ключовими для розуміння власного стану людини, соціальних процесів та можливостей створення нових культурних наративів. Адже зовнішні виклики посилюють екзистенційну тривогу й ескапізм, що, за Е. Фроммом, веде до відчуження – втрати зв'язку з собою та світом, коли раціональне сприйняття реальності не супроводжується глибинним усвідомленням буття.

Ринкова логіка, рутинізація й фетишизація відносин та витіснення ціннісних смислів поглиблюють кризу ідентичності, в основі якої – конформізм, витіснення антропологічно й аксіологічно орієнтованих сенсів. Як слушно зауважував Ж. Бодрійяр, у таких умовах людина втрачає здатність окреслювати межі власного буття, а «тотальне відчуження» охоплює дедалі ширші сфери людської життєдіяльності. Оскільки ідентичність є соціальною за своїм походженням то може змінюватися в прогресивному чи регресивному напрямках, тобто бути

«успішною» чи «негативною». Основні теоретичні підходи до вивчення ідентичності включають: психоаналітичну теорію (З. Фрейд, Е. Еріксон, Е. Фромм), символічний інтеракціонізм (Г. Мід, Ю. Хабермас), феноменологічний підхід (А. Шюц, М. Хайдегер), когнітивіську методу (Г. Теджфел, Дж. Тернер), конструктивізм (П. Бергер, Т. Лукман), а також постмодерністську перспективу (Е. Гідденс, П. Бурдьє).

У філософському дискурсі ідентичність традиційно розглядається як фундаментальна характеристика буття, що забезпечує внутрішню тотожність особистості зі своєю сутністю. Від часів Аристотеля і до Гегеля поняття «тотожності» використовувалося для пояснення стабільності та єдності сутності. У постнекласичній філософській традиції проблема ідентичності ставиться під сумнів і на її місце вводяться концепти «відмінності», «інакшості», «множинності», які підкреслюють динамічний та варіативний характер самості (Т. Адорно, Ж. Дельоз, Ж. Дерріда, М. Фуко, М. Хоркхаймер та ін.).

Як зазначає Жан Бодрійяр: «в екстраверсії внутрішнього до нас примусово входить зовнішнє», що вказує на парадоксальну ситуацію, в якій внутрішнє «я» більше не є самодостатнім джерелом ідентичності, а формується в тісній взаємодії з інформаційним середовищем і цифровими симулякрами [1]. Водночас вона є радше процесуальною онтологією, яка розгортається в полі напруження між внутрішньою самістю та зовнішніми структурами влади, мови, символів і ринку.

Відмова від фіксованої ідентичності, на думку представників постмодернізму, дозволяє виявити багатоманітність суб'єктивних досвідів і визнати існування множини ідентичностей, які можуть бути конструйовані в різних культурних і соціальних просторах. Справжність, автентичність, що була ключовою рисою класичної концепції ідентичності, все більше уступає місце створенню «бренду», який постійно модифікується в залежності від соціокультурних і економічних обставин.

У рамках актуального дискурсу ідентичності дедалі більше значення набуває концепт «селфбрендингу» або самопрезентації, створюючи свою «публічну» версію, де межі між споживанням й іншими сферами людської діяльності стираються. Політики, митці, спортсмени, науковці та інші представники різних соціальних груп почали презентувати себе як товар, який необхідно «продавати», що повинен відповідати вимогам споживчої культури. Для прикладу, відомі інфлюенсери в соціальних мережах, активно формують власний контент навколо свого стилю життя, хобі, харчування або мандрів, монетизуючи свою особистість через співпрацю з брендами, рекламними кампаніями, які залучають широку аудиторію та генерують прибуток через механізми лайків, підписок і реклами.

Водночас сучасні індивіди свідомо конструюють публічний образ відповідно до соціальних очікувань – через ролі на кшталт «успішної жінки» чи «турбо-інстаграмера». Науковці й митці також адаптують себе

до вимог медіапростору. Так, Юваль Ной Харарі перетворив науку на публічний бренд через TED-лекції, YouTube і візуально оформлені книги. Бенксі, зберігаючи анонімність, використовує таємничість як частину стратегії, створюючи мистецтво, що стало комерційним, попри його критику комодифікації.

Учасники бойових дій також стали активними комунікаторами в інформаційному просторі. Вони створюють контент, що поєднує бойовий досвід, патріотичні меседжі та особисті історії героїв сучасної війни, що дозволяє їм не лише піднімати моральний дух на фронті, але й впливати на громадську підтримку в тилу. Отож, незалежно від сфери діяльності – науки, мистецтва чи служби на фронті – публічна самопрезентація стає важливим інструментом впливу, засобом донесення смислів та цінностей.

Даний процес передбачає активне формування публічної версії себе, адаптованої до вимог цифрового ринку та соціальних стандартів. Як зазначає Джозеф Девіс, «Я» індивіда стає брендом, який потребує активного просування на ринку [1]. Це призводить до того, що люди прагнуть контролювати свій публічний імідж, використовуючи новітні комунікаційні технології для формування соціального «Я» і «продажу» своїх умінь, знань, навичок та адаптувати його до попиту, що формується соціумом.

І. Гофман означає дилему між виконанням ролі та її драматизацією перед публікою. Споживчі стратегії самопрезентації, такі як привернення симпатії та самореклама, активно поєднуються з комодифікацією «Я», де особа перетворюється на товар, прагнучи створити ідеалізований образ, часто відмінний від реального. Нові комунікаційні технології заохочують людей відкривати своє приватне життя в Інтернеті, перетворюючи його на медійний товар для споживання [2]. Осмислення цих процесів крізь призму філософії цифрової самості, комодифіковане «Я» створює суперечливу формою індивідуалізму, яка супроводжується зовнішньою репрезентацією та естетизацією тілесності, театралізацією, поверхневою саморефлексією і значним контролем над проявами поведінки.

Отже, сучасні умови цифрової трансформації засвідчують тенденцію до перетворення ідентичності на бренд або симулякр, що функціонує відповідно до логіки ринкової доцільності та медійної репрезентативності. Це створює філософські та управлінські виклики. Осмислення цифрової самості сприяє збереженню гуманістичних цінностей, суб'єктності та самототожності в умовах комодифікації буття та домінування візуальних конструктів у публічному просторі.

1. Davis J. E. The commodification of self. *The Hedgehog Review*. 2017. Vol. 5(2). P. 41–49. 2. Goffman E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Edinburgh : University of Edinburgh, 2022. 170 p.

Козакова Л. О., к.філол.н., доцент, Момоток О. М., старший викладач
(Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР

На сучасному етапі Україна активно рухається в напрямку європейської інтеграції, і це є стратегічним зовнішньополітичним курсом країни. Після отримання у 2022 році статусу кандидата на членство в ЄС Україна продовжує адаптацію не тільки законодавства до європейських стандартів, а й впровадження необхідних реформ у багатьох сферах, таких як потреба у здійсненні низки реформ системи публічного управління, впровадження заходів, спрямованих на наближення нашої держави до вступу в ЄС. «Входження України в цивілізоване світове співтовариство неможливе без структурної реформи національної системи вищої освіти, спрямованої на збереження мобільності, сприяння працевлаштуванню випускників на внутрішньому та зовнішньому ринках праці в умовах високої конкурентності.

Метою модернізації вищої освіти в Україні є створення такої моделі освітнього процесу, у якій би оптимально поєдналися кращі вітчизняні й зарубіжні традиції. Поєднання гуманістичних традицій української педагогіки та зарубіжного досвіду виховання особистості, здатної до активних самостійних дій, дозволить створити динамічну, мобільну, конкурентоспроможну модель освітньої системи. Ніколи ще проблема якості освіти в Україні не мала такого важливого ідеологічного, соціального, економічного й технічного значення, як зараз» [1].

«Серед напрямів європейської інтеграції саме культурно-освітній та науково-технічний займають особливе місце. Це обумовлено потенційною можливістю досягти вагомих успіхів в інтеграційному процесі саме на цих напрямках. Вони охоплюють галузі середньої та вищої освіти, перепідготовку кадрів, науку, культуру, мистецтво, технічну й технологічну сфери. Державна політика України на відповідних напрямках полягає у впровадженні європейських норм і стандартів в освіті, науці і техніці, поширенні власних культурних і науково-технічних здобутків у ЄС. У кінцевому рахунку ці кроки повинні сприяти підвищенню в Україні європейської культурної ідентичності та інтеграцію до загальноєвропейського інтелектуально-освітнього та науково-технічного середовища.

Реалізація ефективної державної політики України в сфері науки, освіти та культури в контексті європейської інтеграції передбачає взаємне

зняття будь-яких принципових, на відміну від технічних, обмежень на контакти й обміни, на поширення інформації. Особливо важливим є здійснення спільних наукових, культурних, освітніх та інших проєктів, залучення українських учених та фахівців до загальноєвропейських програм наукових досліджень («Верховна Рада України», 1998)» [2]. «Реалізація стратегії Європейської інтеграції України потребує модернізації освітньої галузі, яка в сучасних умовах стає провідним генератором суспільно-політичних і культурних змін. Європейський вибір України зумовлює необхідність формування освітньої та наукової стратегії європейської інтеграції (Семенченко, 2011)» [3].

Європейська інтеграція для розвитку освіти та науки в Україні безперечна. Глибокі трансформації, необхідні для повноцінного членства в Європейському Союзі, вимагають системного реформування української освітньої й наукової сфери, приведення її у відповідність з європейськими стандартами та практиками.

Інтеграція культурно-освітнього процесу в ЄС стосується визначення ключових компетентностей студентів та створення єдиного освітнього простору. Україна бере участь у цьому процесі, зокрема, інтегруючи свої вищі навчальні заклади до Європейського простору вищої освіти. Це включає в себе розробку спільних підходів та стандартів, що сприяє взаємодії та співпраці між освітніми установами різних країн ЄС, а також гармонізації навчальних програм та визнання кваліфікацій. Європейська інтеграція для України в культурно-цивілізаційному аспекті - це входження до єдиної сім'ї європейських народів, повернення до європейських політичних і культурних традицій.

Подальші соціально-економічні й політичні зміни в країнах Європи, інтеграція України в світовий освітній простір неможливі без модернізації національної системи вищої освіти, спрямованої на забезпечення академічної мобільності студентів, працевлаштування на міжнародному ринку праці та конкурентоспроможності фахівців з вищою освітою.

Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного й культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями й культурою, та держави. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Закон України «Про освіту» регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування сфері освіти. Стаття 42 цього закону присвячена академічній доброчесності. Академічна доброчесність - це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

Академічна доброчесність означає, що в процесі навчання чи досліджень студенти, викладачі та науковці керуються передусім принципами чесності, чесною праці та навчання. Плагіат, списування, несанкціоноване використання чужих напрацювань є неприйнятним і жодним чином не толеруються в спільноті.

Академічна доброчесність стосується не лише якості освіти - вона напряму впливає на те, яких громадян виховує система вищої освіти в країні, які цінності закладаються під час навчання в університеті та яким є «секрет успіху» в суспільстві. Чи це важка й наполеглива праця, яка допомагає досягати успіхів як окремому індивіду, так і країні в цілому, чи це обман, шахрайство та сумнівна спритність, які потім стають нормами суспільних відносин і тягнуть країну на дно.

«Академічна доброчесність є способом змінити цей світ. Але спочатку змініть університет, а вже потім – світ» – Юнґсуп Кім, учасник Конференції Міжнародного центру академічної доброчесності» [4].

1. Вашук Ф. Г. Інтеграція в Європейський освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи : монографія. Ужгород, 2011. 2. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу : Указ Президента України № 615/98. *Верховна Рада України*. (1998). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> (дата звернення: 05.05.2025). 3. Семенченко О. Формування освітньої і наукової стратегії в контексті Європейської інтеграції України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2011. Вип. 1 (12). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01\(12\)/12sogeu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12sogeu.pdf) (дата звернення: 05.05.2025). 4. *Академічна доброчесність залежить від усіх учасників освітнього процесу* : сайт освітнього омбудсмена України, 30 квітня 2021 року. URL: <https://eo.gov.ua/akademichnadobrochesnist-zalezhyt-vid-usikh-uchasnykiv-osvitnoho-protsesu/2021/04/30/> (дата звернення: 30.03.2025).

Коротун О. П., к.е.н., доцент, Мазур Д. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МАРКЕТИНГОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

У сучасних умовах глобалізації та посилення соціального контролю з боку споживачів маркетинг перестає бути виключно інструментом просування продукту. Натомість він дедалі більше розглядається як канал комунікації цінностей підприємства та його позиції щодо екологічних, соціальних і етичних питань. Саме тому концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) поступово інтегрується у маркетингову політику компаній, стаючи її невіддільною частиною [1].

Актуальність даної теми зумовлена зростанням вимог споживачів до прозорості та етичності бізнесу, а також змінами у регуляторному полі, зокрема у зв'язку з імплементацією принципів сталого розвитку (Sustainable Development Goals) та політик ESG (екологічне, соціальне, корпоративне управління). Європейські компанії демонструють вагомі результати у сфері відповідального маркетингу, що базується на дотриманні прав людини, захисті довкілля, відповідальності у комунікаціях та етичному ставленні до персоналу й громад. У той же час українські підприємства лише формують системне бачення КСВ як частини маркетингової стратегії, що актуалізує необхідність дослідження ефективних механізмів її впровадження [2].

Науковці виокремлюють декілька моделей інтеграції соціальної відповідальності у маркетингову діяльність. Серед них — концепція «відповідального бренду» (responsible brand), яка передбачає побудову репутації на основі прозорості, екологічності та соціальної справедливості. Інша модель — це стратегічна філантропія, коли компанія реалізує соціальні проекти у сферах освіти, медицини чи сталого розвитку, транслюючи це у своїй маркетинговій комунікації [3].

У країнах Європейського Союзу соціально відповідальний маркетинг давно став частиною корпоративної культури. Так, компанія IKEA інтегрувала екологічні стандарти у весь життєвий цикл продукту — від виробництва до переробки, комунікуючи це у своїй рекламі та візуальному стилі. Unilever розвиває бренд Dove як приклад етичного просування жіночої краси без ретуші, стереотипів і дискримінації. У Франції, Німеччині та Нідерландах держава активно стимулює прозорість бізнесу через обов'язкову нефінансову звітність для великих компаній, у тому числі щодо маркетингових стратегій [4].

На відміну від європейської практики, в Україні впровадження КСВ у маркетинг відбувається фрагментарно. Основна увага приділяється точковим благодійним проектам або інформаційним кампаніям у кризові періоди (наприклад, під час пандемії або війни). Водночас відсутність усталеної традиції звітності, слабка культура етичного споживання та недостатня обізнаність топменеджменту про переваги сталого маркетингу гальмують системне впровадження відповідальних підходів [5].

Однак результати досліджень свідчать, що споживачі, особливо молодь, дедалі частіше очікують від брендів соціальної активності та прозорості. Так, за даними Deloitte, понад 70 % покоління Z надають перевагу компаніям, які дотримуються принципів сталого розвитку, навіть якщо їхня продукція коштує дорожче [1]. Це створює передумови для зростання значущості етичного маркетингу в Україні найближчими роками.

Для українських підприємств важливо враховувати, що соціальна відповідальність має бути не просто елементом PR або кризової комунікації, а складовою частиною стратегічного маркетингу. Це вимагає перегляду не лише рекламних підходів, а й продуктового дизайну, кадрової політики, партнерських практик і системи звітності. Адаптація європейського досвіду має відбуватися з урахуванням місцевих соціокультурних та економічних умов, а також супроводжуватися навчанням персоналу, цифровими інструментами прозорості (наприклад, ESG-дашбордами) та створенням механізмів зовнішнього контролю з боку споживачів і громадянського суспільства [2; 5].

Таким чином, інтеграція соціальної відповідальності у маркетингову політику підприємства є не лише етичним, але й стратегічно виправданим кроком, що забезпечує довіру, лояльність клієнтів та підвищення вартості бренду в довгостроковій перспективі. Вивчення європейського досвіду дозволяє адаптувати найкращі практики до українських реалій, формуючи культуру сталого маркетингу як важливу складову майбутньої конкурентоспроможності бізнесу.

1. Deloitte. 2023 Gen Z and Millennial Survey. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Konovets O. Socially responsible marketing: Ukrainian challenges in the EU context. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. № 4. С. 137–146. DOI: 10.21272/mmi.2021.4-12.
3. Kotler P., Hessekiel D., Lee N. Good Works! Marketing and Corporate Initiatives that Build a Better World. Hoboken : Wiley, 2012. 304 p.
4. European Commission. Non-financial reporting directive (NFRD). URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en (дата звернення: 13.05.2025).
5. Kolot A., Herasymenko O. Corporate Social Responsibility in Ukraine: Realities and Prospects. *Visnyk of Taras Shevchenko National University. Economics*. 2020. № 213. С. 24–31.

Коротун О. П., к.е.н., доцент, Польовий Ю. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ

У ХХІ столітті маркетингова діяльність зазнає кардинальних змін, викликаних переходом від традиційної економіки до цифрової. Розвиток цифрових технологій, зміна каналів комунікації та поведінки споживачів, поява нових бізнес-моделей формують нові правила ведення бізнесу, зокрема в сфері стратегічного маркетингу. В епоху цифрової економіки підприємства мають не просто використовувати цифрові інструменти, а інтегрувати їх у свою стратегічну маркетингову діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними та релевантними для цільової аудиторії.

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації маркетингових стратегій до умов глобалізованого цифрового середовища, де ключовими цінностями стають дані, швидкість реакції та персоналізація. В умовах інтенсивної конкуренції та мінливих уподобань споживачів, що все частіше взаємодіють з брендами через цифрові канали, традиційні підходи до формування маркетингової стратегії потребують глибокого переосмислення [1].

Метою дослідження є виявлення ключових тенденцій трансформації маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки та формулювання викликів, які постають перед українськими підприємствами у процесі адаптації до нової цифрової реальності.

У сучасному середовищі маркетингова стратегія підприємства має базуватися на використанні комплексних цифрових інструментів, таких як штучний інтелект (AI), аналітика великих даних (Big Data), омніканальні платформи, автоматизовані CRM-системи, інфлюенсер-маркетинг, таргетована реклама на основі машинного навчання. Як свідчить дослідження компанії McKinsey & Company, компанії, що активно впроваджують цифрові інструменти в маркетинг, демонструють приріст прибутковості на 20–30% у порівнянні з конкурентами, які залишаються в межах традиційної моделі взаємодії зі споживачем [4].

Однією з центральних трансформацій є перехід до клієнтоцентричної моделі, яка базується на персоналізації контенту та досвіду. За даними Accenture, понад 90% споживачів більш схильні купувати у компаній, які пропонують персоналізовані рекомендації [2]. Для досягнення цього рівня персоналізації підприємства мають

інтегрувати інструменти цифрової аналітики, автоматизованого збору даних та AI-алгоритмів, що дозволяють в режимі реального часу реагувати на потреби клієнтів.

Ще одним трендом є омніканальність – забезпечення безперервного та узгодженого досвіду клієнта у всіх точках взаємодії з брендом (офлайн, онлайн, мобільний додаток, соціальні мережі тощо). Сучасний споживач очікує цілісної комунікації, незалежно від платформи, через яку він взаємодіє з брендом [3].

Значну увагу підприємства приділяють розвитку цифрового брендингу, веденню системного контент-маркетингу та формуванню довгострокової лояльності шляхом використання хмарних сервісів, інтегрованих програм лояльності та стратегій «data-driven marketing» [1; 3].

Проте цифрова трансформація маркетингу супроводжується низкою викликів, які потребують окремого розгляду:

Кадровий дефіцит: брак фахівців з цифровими компетенціями в маркетингу гальмує трансформацію підприємств, особливо в регіонах [5].

Фінансові бар'єри: висока вартість впровадження сучасних платформ та сервісів для малого та середнього бізнесу.

Кібербезпека: ризики, пов'язані з обробкою персональних даних, вимагають впровадження нових політик захисту та відповідності до міжнародних стандартів, таких як GDPR [5].

Інституційна інерція: небажання керівництва змінювати звичні підходи, відсутність цифрової культури на підприємстві.

Оцінюючи перспективи розвитку, варто відзначити, що майбутнє стратегічного маркетингу невіддільне від інтелектуалізації процесів, автоматизованого прогнозування поведінки клієнтів, інтеграції віртуальної та доповненої реальності у просування товарів і послуг. Крім того, зростатиме значення етичних аспектів цифрового маркетингу, таких як захист даних, прозорість алгоритмів, відповідальна реклама [2; 5].

Таким чином, у сучасному стратегічному управлінні маркетингом підприємствам необхідно переосмислити свої підходи та інвестувати в розбудову цифрових компетенцій. Особливо це важливо для українського бізнесу, що прагне інтегруватися у глобальний цифровий простір і зміцнити свої конкурентні позиції на міжнародному ринку.

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, NJ : Wiley, 2021. 256 p. 2. Accenture. *Personalization Pulse Check*. 2021. URL: <https://www.accenture.com> (дата звернення: 07.05.2025). 3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 728 p. 4. Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P. The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*. 2017. № 1. С. 20–37. 5. Tiago M. T. P. M. B., Verissimo J. M. C. Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*. 2014. Vol. 57, № 6. P. 703–708.

Коротун О. П., к.е.н., доцент, Турчинський В. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МАРКЕТИНГОВА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ

У XXI столітті маркетинг стрімко трансформується в аналітичну функцію управління клієнтською взаємодією. Якщо раніше маркетологи в основному спиралися на інтуїцію, досвід та результати тестових кампаній, то в сучасних умовах ключовим ресурсом для ухвалення управлінських рішень стають дані. Особливої популярності набуває концепція маркетингу, що базується на даних (data-driven marketing), яка передбачає комплексне збирання, обробку, інтерпретацію та візуалізацію інформації з метою підвищення ефективності бізнес-процесів і створення сталих конкурентних переваг [1].

Актуальність даної тематики обумовлена високими темпами цифровізації економіки, експоненційним зростанням обсягів даних (data explosion) та зростаючим попитом на інструменти, які дозволяють підприємствам оперативно ухвалювати точні та обґрунтовані рішення. Згідно з аналітичними прогнозами компанії Gartner, до 2025 року понад 75 % маркетингових рішень у великих корпораціях будуть базуватися на алгоритмах аналітичного моделювання [2].

Метою цього дослідження є визначення ролі сучасної маркетингової аналітики у зміцненні конкурентоспроможності підприємства з урахуванням новітніх методів аналізу, цифрових технологій і практик управління.

У науковій літературі маркетингова аналітика розглядається як система ухвалення управлінських рішень, що базується на фактах, а не на припущеннях [1]. На сучасному етапі її функціональне наповнення охоплює аналіз споживчої поведінки, прогнозування попиту, оцінку ефективності маркетингових кампаній, сегментацію ринку та визначення цінової еластичності. У цьому контексті активно застосовуються як класичні кількісні методи, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC/XYZ-моделювання, коефіцієнтний та регресійний аналіз, так і сучасні цифрові інструменти візуалізації даних і алгоритми машинного навчання [3].

У контексті конкурентної стратегії підприємства маркетингова аналітика виконує не лише діагностичну, а й прогностичну функцію. Вона дозволяє не просто описувати поточний стан ринку, а й моделювати майбутні сценарії розвитку подій, оцінювати ймовірність досягнення стратегічних цілей та коригувати маркетингові програми у відповідь на

зміни середовища. Це особливо важливо в умовах турбулентного середовища, де класичне стратегічне планування часто втрачає ефективність. Завдяки аналітичним підходам компанії можуть швидше адаптувати свої пропозиції, ціни, канали збуту та комунікації до нових умов, що створює суттєву перевагу над менш гнучкими конкурентами. Крім того, накопичені дані можуть бути використані для формування баз знань, на основі яких можливе навчання моделей штучного інтелекту з метою самостійного прийняття рішень у майбутньому.

Серед провідних технологічних інструментів маркетингової аналітики можна виокремити платформи Business Intelligence, зокрема Power BI, Tableau і Qlik, системи CRM-аналітики (Salesforce, Zoho, HubSpot), сервіси веб-аналітики (Google Analytics 4, Hotjar, Plerdy), а також системи аналізу соціальних мереж, як-от Sprout Social та Brandwatch. Важливою складовою сучасної аналітики є також обробка великих масивів даних із застосуванням Big Data-платформ і алгоритмів штучного інтелекту, реалізованих через мови програмування Python, R, середовища Hadoop, IBM Watson тощо [1; 4].

Практичні приклади демонструють широке застосування маркетингової аналітики у транснаціональних та вітчизняних компаніях. Так, компанія Amazon реалізує персоналізовані рекомендації товарів на основі алгоритмів машинного навчання, що обробляють історію переглядів, пошуків і покупок. Компанія Netflix використовує когортний аналіз та предиктивне моделювання для управління випусками нових продуктів. Українська e-commerce компанія MakeUp.ua ефективно застосовує RFM-сегментацію клієнтів для оптимізації email-маркетингу та програм лояльності. Згідно з результатами дослідження Harvard Business Review, 44% компаній, які активно впроваджують маркетингову аналітику, демонструють підвищені темпи зростання прибутковості й краще адаптуються до змін ринкового середовища [4].

Окремим напрямом застосування маркетингової аналітики є підвищення якості клієнтського досвіду (customer experience), що дедалі більше впливає на рівень лояльності споживачів. Завдяки поєднанню даних з різних джерел – вебаналітики, CRM, соцмереж, відгуків — компанії можуть глибше зрозуміти мотиви поведінки клієнтів, виявити точки болю в процесі покупки, а також розробити індивідуалізовані пропозиції. Наприклад, аналітика дозволяє виявити, на якому етапі воронки продажів відбувається найбільший відтік клієнтів, і цілеспрямовано вплинути саме на цей етап. Дослідження показують, що персоналізовані рішення, засновані на поведінковому аналізі, можуть підвищити конверсію до 35%, а індекс лояльності клієнтів – на 20–25%. Таким чином, аналітика стає не лише інструментом стратегічного планування, але й дієвим засобом щоденного управління взаєминами з клієнтами.

Разом з тим, упровадження аналітичних підходів у маркетингову діяльність українських підприємств супроводжується низкою бар'єрів. Серед них домінують відсутність чіткої стратегії збору та обробки даних, недостатня кваліфікація персоналу у питаннях ВІ та статистичного аналізу, обмеженість фінансових ресурсів для впровадження програмних рішень, а також низький рівень культури управління даними, або так зване слабе data governance [3; 5].

Для вирішення окреслених проблем доцільним є створення програм професійного навчання співробітників у сфері цифрової аналітики, формування внутрішніх центрів маркетингової аналітики в межах підприємств, автоматизація звітності на основі інтегрованих панелей моніторингу, а також поглиблення взаємодії між аналітиками, відділом маркетингу та ІТ-службою.

Подальші перспективи розвитку маркетингової аналітики пов'язані із впровадженням рішень, що дозволяють ухвалювати управлінські рішення в режимі реального часу (real-time decisioning), розвитком нейромаркетингових досліджень на основі біометричних показників, зростанням ролі етики в аналітичній діяльності, а також побудовою інтегрованих платформ управління клієнтським досвідом (Customer Experience Platforms), що забезпечують безперервну персоналізовану комунікацію з кожним споживачем.

Отже, маркетингова аналітика виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє не лише отримувати глибше розуміння ринку, але й адаптувати бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища, знижувати ризики управлінських рішень і ефективно формувати клієнтоорієнтовані стратегії. Успішна цифрова трансформація вітчизняного бізнесу безпосередньо залежить від здатності підприємств впроваджувати та масштабувати аналітичні рішення.

1. Wedel M., Kannan P. K. *Marketing Analytics for Strategic Decision Making*. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 278 p. 2. Gartner. Predicts 2021: Marketers Must Expand the Scope of Their Digital Analytics. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4008962> (дата звернення: 18.05.2025). 3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 728 p. 4. Bean R. Why Companies That Wait to Adopt AI May Never Catch Up. Harvard Business Review. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/09/why-companies-that-wait-to-adopt-ai-may-never-catch-up> (дата звернення: 08.05.2025). 5. Kibiłda M., Walczak M. Application of BI Tools in Marketing Management. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 200. P. 653–661. DOI: 10.1016/j.procs.2022.01.079.

Костюкевич А. М., к.е.н., доцент, Ковалевич К. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ТОВАРІВ РОЗКОШІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЗМІНИ ПОКОЛІНЬ

Світ розкоші сьогодні зазнає істотної трансформації, зумовленої як демографічними зсувами, так і зміною ціннісних орієнтирів споживачів. Згідно з дослідженнями Kearney [1], основна маса споживачів предметів розкоші тепер належить до покоління мілленіалів (45%) і покоління Х (24%), тоді як бебі-бумери, які донедавна були головними клієнтами таких брендів, становлять лише 11% (табл. 1). Це свідчить про зміну фокусу брендів на молодші покоління, які мають зовсім інші пріоритети у споживанні. Якщо старші покоління акцентують увагу на якості, довговічності та класичній естетиці, то молодь очікує персоналізованого підходу, цифрової інтеграції, емоційної залученості та соціальної відповідальності від брендів.

Таблиця 1
Глобальна база споживачів предметів розкоші з точки зору теорії поколінь

Покоління Boomer та Gen X	Покоління Millennial та Gen Z
Якість і майстерність через довговічні, продумані дизайни	Індивідуальне самовираження через персоналізовані та кастомізовані пропозиції
Ексклюзивність і доступність унікальних, преміум-пропозицій	Цифрова взаємодія через активну присутність у соцмережах та інтегровані цифрові рішення
Довіра та лояльність через зв'язок із культовими брендами з довгою історією	Емоційне занурення через імпресивні події та персоналізовані взаємодії з брендом
Елегантність через стриманий дизайн та вічну естетику	Сталий розвиток через екологічно й соціально відповідальні практики

Джерело: побудовано за [1].

Паралельно із цим Morning Consult у 2024 році зафіксував межу споживчої готовності платити за розкіш. Навіть високодохідні покупці (наприклад, у США – з річним доходом понад 100 000 доларів) зазвичай не готові платити більше ніж у 1,5 рази від стандартної ціни за преміум-версію продукту [2]. Це накладає обмеження на політику ціноутворення, адже бренди мусять балансувати між винятковістю й адекватністю вартості.

З огляду на глобальну специфіку, luxury-споживачі різних країн мають неоднакові характеристики. Наприклад, молодь з Індії та Мексики –

більш вибірково й орієнтована на тренди та самовираження, а французи середнього достатку надають перевагу стилю й унікальності. Усі ці нюанси вимагають від брендів адаптивності – як у комунікації, так і в продуктових рішеннях.

У контексті брендів лідерами ринку залишаються гіганти на кшталт Louis Vuitton, Dior і Gucci, які поєднують впізнаваність, новітні цифрові стратегії й сильну культурну присутність [3]. Цікаво, що серед топових позицій також зростає значення ESG-факторів (екологічні, соціальні й управлінські практики), що є важливими для нових поколінь споживачів.

Щодо України, то ринок luxury-подібної продукції формується власною логікою – переважно в сегменті доступної моди.

Згідно з даними Forbes Ukraine, до найбільш успішних локальних брендів 2023–2024 років належать Goldi, Solmar, Stimma, One By One та інші. Їхній успіх базується на гнучкому позиціонуванні: від етнічного стилю (Etnodim) до урбаністичної моди (Rikky Hype), від капсульного жіночого гардеробу (MustHave) до комфортного мінімалізму (COOSH) [4]. Попри складні обставини, українські виробники демонструють здатність адаптуватися, активно присутні в діджиталі та формують міцні зв'язки зі своєю аудиторією.

Таким чином, сучасний ринок предметів розкоші функціонує в умовах постійного переформатування, зумовленого поколіннєвими зрушеннями, культурними відмінностями та цифровими інноваціями. Нові споживачі очікують від брендів не лише естетики та престижу, але й ціннісного діалогу, що охоплює персоналізацію, соціальну відповідальність і технологічну інтегрованість. У таких умовах бренди мають гнучко реагувати на виклики, переосмислюючи свою ідентичність і комунікацію зі споживачем. Досвід українських виробників, які успішно поєднують локальний контекст із глобальними тенденціями, засвідчує важливість адаптивності, цифрової присутності та стратегічної автентичності. У підсумку, ключовою умовою виживання та розвитку в сегменті luxury стає здатність не лише пропонувати продукт, а й формувати середовище цінностей і взаємодії, що резонує з очікуваннями нового покоління.

1. Kearney. Winning in a cooling market: strategies for luxury brands. URL: <https://www.kearney.com/industry/consumer-retail/article/winning-in-a-cooling-market-strategies-for-luxury-brands/> (дата звернення: 05.05.2025). 2. Morning Consult: Luxury Consumers Report. URL: <https://pro.morningconsult.com/analyst-reports/data-deep-dive-into-luxury-consumers> (дата звернення: 05.05.2025). 3. Vogue Business Index top 10. URL: <https://www.voguebusiness.com/story/consumers/vogue-business-index-top-10-preppy-is-back-and-so-is-ralph-lauren> (дата звернення: 05.05.2025). 4. Forbes Ukraine. 15 українських брендів одягу. URL: <https://forbes.ua/ratings/15-nazdognati-zara-15-naybilshikh-ukrainskikh-ukrainskikh-masmarket-brendiv-20112024-24901> (дата звернення: 05.05.2025).

Кузнєцова Т. В., к.е.н., професор, Цаль Д. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЇ ОНЛАЙН-ІНСТРУМЕНТІВ НА КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ І ДЕКОРАТИВНИХ МАТЕРІАЛІВ

У XXI столітті цифровізація стала ключовим фактором трансформації бізнес-середовища, що суттєво змінює підходи до організації внутрішніх процесів підприємств. Сучасний споживач очікує не лише якісного продукту, а й зручного, швидкого та персоналізованого обслуговування, що неможливо забезпечити без залучення цифрових технологій. З огляду на глобальну конкуренцію, скорочення життєвого циклу продуктів та зростання ролі омніканального досвіду клієнтів, підприємства вимушені шукати нові шляхи забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Інтеграція онлайн-інструментів – таких як соціальні мережі, мобільні додатки, платформи зворотного зв'язку, аналітичні панелі – є не просто елементом модернізації, а необхідною умовою для адаптації до змінного ринку та підтримки високого рівня операційної ефективності. Такі технології дозволяють підприємствам працювати більш гнучко, зменшувати витрати, пришвидшувати прийняття рішень, підвищувати якість комунікації з клієнтами, формувати лояльність та швидко масштабувати бізнес-моделі відповідно до ринкових потреб.

У сучасному бізнес-середовищі цифрові інструменти стають не лише засобами комунікації чи просування продукції, а й важливими механізмами інтеграції стратегічних і оперативних рішень. Вони забезпечують оперативний обмін інформацією між усіма ланками бізнесу, сприяють побудові довготривалих відносин із клієнтами, дозволяють ефективно управляти маркетинговими кампаніями, оптимізувати логістичні та сервісні процеси. Онлайн-інструменти значно скорочують часові та фінансові витрати на обробку замовлень, спрощують зворотний зв'язок, створюють нові канали збуту, а також розширюють ринкову присутність підприємства завдяки географічній гнучкості цифрового простору. Це дає змогу не лише підвищити рівень адаптивності компанії до зовнішніх змін, але й забезпечити її інноваційний розвиток в умовах високої конкуренції [1].

Інформаційні технології підвищують прозорість управлінських рішень, сприяють впровадженню персоналізованого підходу до клієнтів та формують додану цінність продукції або послуг. З метою систематизації основних напрямів підвищення ефективності, що можуть бути реалізовані через цифрові інструменти, у таблиці 1 наведено ключові резерви розвитку, які забезпечують покращення бізнес-процесів і формування

конкурентних переваг як у коротко-, так і в середньостроковій перспективі.

Таблиця 1

Вплив інтеграції онлайн-інструментів на ключові бізнес-процеси підприємства

Напрямок резерву	Цифрове рішення та очікуваний вплив
Розширення клієнтської бази	Вихід на нові аудиторії через соцмережі та мобільний додаток сприяє зростанню замовлень і залученню молодіжної аудиторії.
Підвищення обізнаності про бренд	Онлайн-просування та візуальна комунікація формують позитивний імідж і підвищують довіру до бренду.
Оптимізація витрат на рекламу	Цифрові канали дешевші за традиційні, мають точкове охоплення, що підвищує ефективність кампаній.
Автоматизація процесів продажу	Оформлення замовлень, консультації та трекінг виконання через додаток знижують навантаження на персонал і мінімізують помилки.
Покращення сервісу клієнтів	Зворотний зв'язок, чати та онлайн-опитування підвищують рівень задоволеності та повторних замовлень.
Аналіз поведінки клієнтів	Аналітика з додатків і сторінок дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та пропонувати персоналізовані продукти.
Можливість масштабування	Універсальна модель бізнесу дозволяє легко адаптувати її до нових регіонів і розширити присутність на ринку.
Сезонна гнучкість продажів	Миттєві акції та новини в додатку/соцмережах дозволяють швидко реагувати на зміни попиту.

Джерело: складено автором на основі [1–3]

Таким чином, інтеграція онлайн-інструментів у бізнес-процеси підприємства забезпечує багатогранний позитивний ефект, охоплюючи як внутрішню операційну ефективність, так і зовнішню клієнтську взаємодію. Застосування цифрових рішень відкриває нові резерви зростання, дозволяє оптимізувати витрати, посилити бренд, адаптуватися до сезонних коливань попиту та сприяє стратегічному розвитку підприємства в умовах цифрової економіки, а також підвищенню ефективності діяльності підприємства.

1. Deloitte Insights. 2024 Global marketing trends: Applying AI to brand growth. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html> (дата звернення: 01.05.2025). 2. McKinsey & Company. The new digital edge: Rethinking strategy for the postpandemic era. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-new-digital-edge-rethinking-strategy-for-the-postpandemic-era> (дата звернення: 01.05.2025). 3. Forbes. How Digital Transformation Is Driving Customer Experience In 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/07/10/how-digital-transformation-is-driving-customer-experience-in-2023> (дата звернення: 01.05.2025).

Лазаренко В. І. (Київський національний університет будівництва і архітектури м. Київ, Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МАРКЕТИНГУ БУДІВНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграція маркетингу в будівельній галузі України є стратегічно важливим напрямом розвитку, що передбачає адаптацію вітчизняних підходів до європейських стандартів прозорості, екологічної відповідальності та орієнтації на сталий розвиток. Успішна імплементація європейських принципів маркетингу дозволяє українським будівельним компаніям посилити свою конкурентоспроможність, залучати іноземні інвестиції та ефективно інтегруватися в єдиний європейський ринок. Це, зокрема, включає цифровізацію маркетингових процесів, впровадження стандартів енергоефективності, розвиток брендів із соціальною орієнтацією та активну комунікацію з громадськістю в межах концепції корпоративної соціальної відповідальності. Євроінтеграційні процеси стимулюють трансформацію ринку нерухомості України відповідно до принципів сталого будівництва та відкривають нові можливості для міжнародного партнерства.

Євроінтеграція маркетингових процесів у будівельній галузі України є одним із ключових чинників сучасної трансформації сектора та важливим етапом адаптації країни до вимог єдиного європейського простору. Умови ринку ЄС диктують високі стандарти прозорості, якості, екологічності та соціальної відповідальності, що потребує суттєвого переосмислення традиційних підходів до маркетингу:

- інтеграція з європейськими ринками сприяє запровадженню нових стандартів у просуванні будівельних послуг, зокрема через використання цифрових платформ, автоматизацію комунікацій із клієнтами та створення стратегії бренду, орієнтованої на сталість та довіру;
- євроінтеграція сприяє розвитку екологічного та енергоефективного будівництва, що є однією з ключових вимог ЄС. Маркетинг у цьому контексті стає інструментом популяризації відповідальних рішень, а також способом формування позитивного іміджу компаній серед інвесторів, партнерів і кінцевих споживачів;
- впровадження європейських принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у маркетинг дозволяє будівельним

компаніям не лише рекламувати свої проекти, а й демонструвати свою участь у соціально важливих ініціативах – від відбудови інфраструктури до допомоги громадянам у складних умовах війни.

Гармонізація маркетингових практик з нормами ЄС відкриває для українського бізнесу нові можливості для експорту, співпраці та залучення іноземних інвестицій, що особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення.

До сучасних українських і загальноєвропейських тенденцій маркетингу будівельної сфери варто віднести наступні:

1. *Цифровізація маркетингових стратегій.*

Основним вектором розвитку маркетингу в будівельній галузі України є активна диджиталізація. Компанії масово переходять на онлайн-просування: використовують SEO, таргетовану рекламу, соціальні мережі (особливо Instagram, Facebook, TikTok) та професійні платформи як LinkedIn. Вебсайти забудовників стають повноцінними CRM-платформами із віртуальними турами, 3D-моделями об'єктів, калькуляторами вартості тощо.

2. *Орієнтація на споживача та персоналізація.*

Українські компанії почали активніше впроваджувати клієнтоорієнтовані підходи вивчають поведінку та вподобання цільової аудиторії, адаптують рекламні кампанії до конкретних потреб, пропонують гнучкі умови купівлі або інвестування.

3. *Розвиток бренду через соціальну відповідальність.*

У контексті війни набуває популярності соціально орієнтований маркетинг. Компанії позиціонують себе як учасників національного відновлення, інвестують у соціальні ініціативи, підтримують громади. Це створює довіру серед клієнтів і партнерів.

4. *«Зелене будівництво» та збалансований розвиток.*

Зростає попит на енергоефективні та екологічно чисті проекти. Маркетинг будівельних компаній активно включає аргументи на користь сталого використання ресурсів, сертифікації за стандартами LEED, BREEAM тощо.

5. *Інтерактивність та «емоційність» контенту.*

Забудовники створюють відеоісторії, блоги, трансляції з будівництва, віртуальні події. Це сприяє глибшій взаємодії з аудиторією та формуванню емоційного зв'язку з брендом.

6. *Інвестиційний маркетинг.*

В умовах економічної нестабільності особливо актуальним стає маркетинг, орієнтований на інвесторів. Компанії акцентують увагу на прибутковості, безпеці інвестицій та перспективності проєктів, часто використовуючи англомовні матеріали для залучення міжнародних партнерів.

Таким чином, можна сміливо стверджувати, що розвиток маркетингу в будівельній сфері України в умовах євроінтеграції набуває нового змісту та масштабу. Адаптація до європейських стандартів вимагає не лише технологічної та нормативної модернізації, а й якісного переосмислення маркетингових стратегій. У фокусі сучасного будівельного маркетингу опиняються такі пріоритети, як прозорість бізнесу, екологічна відповідальність, клієнтоорієнтованість, соціальна значущість проєктів і використання інноваційних цифрових інструментів. Євроінтеграційний вектор сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських компаній, відкриваючи нові ринки, залучаючи міжнародних інвесторів та підвищуючи довіру з боку споживачів. Водночас український ринок зберігає свої унікальні виклики, пов'язані з воєнним станом, економічною нестабільністю та необхідністю відновлення інфраструктури. Саме тому ефективна маркетингова стратегія має враховувати як європейські тенденції, так і локальні особливості, спрямовуючи розвиток будівельного сектору на основі принципів сталого розвитку.

Узгодження маркетингових підходів з нормами ЄС дозволяє будівельним компаніям України не лише модернізувати свій імідж, а й стати повноцінними учасниками європейського економічного простору, сприяючи довгостроковому зростанню галузі в умовах глобальних трансформацій.

1. Марушева, О. А. Деякі аспекти систем маркетингу в управлінні соціально-економічними відносинами у будівництві. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. Вип. 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1348>. DOI: 10.32702/2307-2156-2018.12.24. 2. Гнатченко Є. Ю. & Гайко Ю. І. Менеджмент маркетингової діяльності підприємства будівельної галузі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 215. 3. Євтєєва В. Г. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства на ринку житла України. *Ефективна економіка*. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2243>. (дата звернення: 05.05.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Гринюк Л. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД РІВНЕНЩИНИ)

Процеси децентралізації – одна з ключових реформ сучасної України, спрямована на підвищення ефективності управління, розвиток регіонів та наближення державного управління до громадян. Реформа передбачає передачу значної частини повноважень від центральних органів влади до місцевих громад, що дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень на засадах урахування балансу намірів та бажань мешканців з доступними виробничими ресурсами та кадровим забезпеченням.

На сьогодні Україна досягла значного прогресу в реалізації децентралізації, попри виклики повномасштабного вторгнення росії на нашу країну. Організаційно завершеними обласними програмами розвитку за підсумками 2024-го року визнані:

1. *Адміністративно-територіальна реформа:*
проведено формування 64 об'єднаних територіальних громад (ТГ), що стало ключовим етапом реформи.
2. *Фінансова децентралізація:*
бюджети громад збільшилися завдяки перерозподілу податків і можливості залишати більшу частину доходів на місцях.
3. *Зростання якості послуг:*
передача повноважень у сфері освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення сприяла підвищенню якості цих послуг [1; 3].

Для мешканців територіальних громад очевидними стали переваги децентралізації управління як інструменту реалізації збалансованої регіональної політики, раціональність якої є важливим показником життєздатності регіонального розвитку на даний час. Серед ключових перспектив розвитку територіальних громад Рівненщини сьогодні можна назвати:

1. Ефективність управління.
Завдяки передачі повноважень органам місцевого самоврядування рішення приймаються швидше, з урахуванням реальних потреб громади.
2. Підвищення прозорості.
Місцева влада є більш підзвітною громадянам, що сприяє зменшенню корупції.
3. Залучення громадян.

Мешканці ТГ отримують можливість брати активну участь у прийнятті рішень через інструменти громадського бюджету та місцевих референдумів.

4. Економічний розвиток.

ТГ отримують фінансову незалежність через нову систему бюджетування, що стимулює розвиток інфраструктури, створення робочих місць та інвестиційну привабливість.

Актуальним питанням є протидія адміністрації ТГ викликам часу, оскільки очевидними залишаються:

- *Нерівномірний розвиток.*
Деякі громади не мають достатніх ресурсів для забезпечення належного рівня послуг.
- *Кадровий дефіцит.*
Недостатня кількість фахівців у сфері місцевого самоврядування уповільнює реалізацію реформи.
- *Відсутність інфраструктури.*

Багато громад стикаються з проблемами, пов'язаними з недостатнім рівнем інфраструктурного забезпечення [2].

На жаль, війна негативно вплинула на динаміку територіального розвитку, оскільки відчутними залишаються такі невирішені проблеми, як відсутність кваліфікованих кадрів, недосконалість законодавства, передача повноважень без ресурсів.

Важливо, щоб усі «учасники гри» стали партнерами під час зміни адміністративно територіального устрою. Також громадам варто більше уваги приділяти предметному та повноцінному навчанню свої працівників.

Серед основних напрямків збалансованого територіального розвитку Рівненщини – забезпечення рівномірного фінансування громад, підготовка кваліфікованих кадрів та адаптація законодавства до нових реалій. міжмуніципальне співробітництво та ін.

Безперечно, вирішення зазначених проблем уможливить досягнення ефективної інтеграції нашого регіону в європейські економічні ринки, посилення адресної соціальної захищеності громадян, а отже – збалансованого розвитку територій.

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 27.01.2025). 2. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 26.01.2025). 3. Звіт Ради Європи щодо децентралізації в Україні. 2023. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/decentralisation> (дата звернення: 20.01.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Данильчук Д. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВІТЧИЗНЯНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ

На сьогоднішній день світ переживає масштабну цифрову трансформацію, яка охоплює всі сфери життя. Україна, як держава з потужним ІТ-потенціалом, активно впроваджує цифрові технології в різні галузі, створюючи передумови для розвитку цифрової економіки [2]. Це не лише ІТ-розробки та наукові цифрові рішення, а й електронна комерція, онлайн-послуги та результати діяльності цифровізованих підприємств [3].

Повномасштабна війна, розпочата Росією проти України, суттєво вплинула на розвиток цифрової економіки країни. З одного боку, бойові дії, руйнування інфраструктури та вимушена міграція фахівців створили серйозні виклики для ІТ-сектору, електронної комерції та фінтех-індустрії. З іншого боку, війна стала каталізатором цифрової трансформації, оскільки Україна змушена швидко адаптуватися до нових реалій. Активно розвиваються кібербезпека, електронні сервіси державного управління (зокрема, мобільний застосунок «Дія»), дистанційна робота та навчання, а також цифрові платформи для збору донатів і підтримки економіки.

Пріоритетним напрямком розвитку цифрової економіки в Україні в умовах війни є сфера військових технологій (military-tech), що охоплюють розробку безпілотних літальних апаратів (БпЛА), винаходи у галузі навігаційних систем, розвідки, засобів ураження, логістики та забезпечення армії тощо. Такі цифрові технології, як штучний інтелект, робототехніка, кіберсистеми, хмарні технології тощо стають надзвичайно актуальними для військової сфери, що потребує здійснення інноваційних військових розробок у стислі терміни [1].

У 2023 році Міністерство цифрової трансформації запустило кластер Brave1, який профінансував 137 критично важливих військових розробок, кожна з яких коштувала 2,3 млн доларів США. За даними Українського інституту науково-технічної експертизи та інформації, у найближчі 10 років ключовими напрямками цифрових військових розробок будуть військова робототехніка, інтернет речей для армії, новітні дрони, сучасна артилерія та інноваційні броньовані матеріали.

Безпілотні літальні апарати (БпЛА) відіграють особливу роль у війні, дрони активно використовують для розмінування територій, що є важливим для аграрного сектору. Враховуючи це, одним із

ключових напрямків цифрової трансформації стало масове виробництво та впровадження БпЛА. У 2022 році Україна запустила проєкт «Армія дронів», який реалізовується спільно Генштабом ЗСУ, Держспецзв'язку, платформою United24 та Міністерством цифрової трансформації. За перший рік роботи програми було створено 40 моделей українських дронів та підготовлено 10 000 операторів [1].

Окрім військової сфери, цифрова трансформація охоплює й інші важливі напрями. Мінцифри приділяє багато уваги розвитку цифрових навичок населення, розширенню електронних держпослуг та покращенню зв'язку.

Загалом за час війни Україна запровадила близько 70 нових цифрових сервісів, багато з яких доступні через застосунок «Дія», яким користуються понад 20 мільйонів українців [4].

Серед найважливіших цифрових послуг: онлайн-реєстрація бізнесу та внесення змін для ФОП; перереєстрація авто в електронному форматі; інтерактивні «мапи незламності», що показують укриття та пункти допомоги; купівля державних облігацій для підтримки економіки; програма «Дія. Освіта» для здобуття цифрових навичок, пошуку роботи та зміни професії; пільгове придбання житла для громадян, які втратили його через війну [1].

Важливу роль у підтримці України під час війни відіграє фандрайзингова платформа «United24», яка дозволяє збирати пожертви з усього світу. Завдяки співпраці з благодійними організаціями, міжнародними партнерами та громадськими діячами, донори можуть фінансувати один із п'яти напрямків: оборона, гуманітарне розмінування, медична допомога, відбудова України, освіта та наука [5].

Окрім загальнонаціональних цифрових ініціатив, значна увага приділяється цифровізації на регіональному рівні. У різних областях запроваджуються цифрові проєкти, адаптовані до потреб громад та умов воєнного стану, які мають різні джерела фінансування [4].

На шляху до цифровізації країна стикається з низкою серйозних викликів, які потребують вирішення:

- нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури створює розрив між містами та сільськими регіонами, де доступ до швидкісного інтернету залишається обмеженим;
- країна стикається з проблемою кадрового дефіциту через масовий відтік IT-фахівців за кордон.

Крім того, кібератаки на державні та приватні цифрові системи, особливо в умовах війни, ставлять під загрозу безпеку даних. Недостатній рівень цифрової грамотності серед населення, особливо серед старших людей, ускладнює інтеграцію новітніх технологій у повсякденне життя.

Водночас повільне оновлення законодавчої бази та бюрократичні перепони ускладнюють регулювання цифрової економіки.

Брак інвестицій у технологічний сектор та руйнування інфраструктури через воєнні дії ускладнюють перспективи розвитку. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, включно з модернізацією інфраструктури, підтримкою стартапів, покращенням кібербезпеки та підвищенням рівня цифрової освіти серед населення [6].

Підготовка відповідних фахівців та розробка ефективних освітніх програм – важливий елемент цифрової трансформації. В Україні вже діють спеціалізовані ІТ-академії, університетські програми та онлайн-курси, які щороку випускають тисячі фахівців у сфері інформаційних технологій. Програми з перекваліфікації дозволяють фахівцям з інших галузей освоювати ІТ-професії, що особливо актуально в умовах економічних змін. Водночас державні ініціативи, такі як «Дія. Освіта», спрямовані на підвищення цифрової грамотності серед широкого населення, зокрема серед представників малого та середнього бізнесу. Попри значний прогрес, нестача викладачів, застарілі навчальні програми та недостатнє фінансування освітніх закладів залишаються ключовими викликами, що потребують подальшого вирішення.

1. Пічкурова З. В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3326/3252> (дата звернення: 23.02.2025). 2. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-03-01> (дата звернення: 23.02.2025). 3. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (дата звернення: 23.02.2025). 4. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 23.02.2025). 5. ШІ URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 23.02.2025). 6. Стратегія держави для сприяння та розвитку цифрової інфраструктури. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/17.pdf (дата звернення: 01.03.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Карпець Ю. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ В УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНОЮ ПОЛІТИКОЮ

Децентралізація, як одна з ключових реформ, відіграє визначну роль у трансформації системи управління регіонами, спрямованої на підвищення ефективності та прозорості влади. Її імплементація стала важливим кроком для багатьох країн, зокрема й для України, яка рухається європейським шляхом розвитку, заснованим на принципах демократії, субсидіарності та самоврядування (попри виклики повномасштабного вторгнення росії).

Основна ідея децентралізації полягає в передачі значної частини повноважень та ресурсів від центрального до місцевого рівнів, що дозволяє громадам самостійно визначати пріоритети розвитку, враховуючи свої потреби та можливості.

До основних завдань, що лежать в основі децентралізації, доцільно на даний час віднести:

- передачу повноважень від органів виконавчої влади на рівень територіальних громад і закріплення за ними достатніх фінансових ресурсів;
- чітке розмежування повноважень між органами виконавчої влади та між різними рівнями органів місцевого самоврядування;
- посилення відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування за свої рішення перед виборцями і державою;
- виділення аналітично – обґрунтованих фінансових ресурсів та узгодження процедур бюджетного процесу для ефективного надання адміністративних послуг;
- визначення послуг, що надає кожен із рівнів влади, чітке визначення власних і делегованих повноважень, виправлення невідповідності, що існує між повноваженнями щодо прийняття рішень і відповідальністю за надання послуг;
- створення комунікаційних та інформаційних стратегій взаємодії різних рівнів влади з громадськістю, що дозволяє створити відповідний запас засобів перманентного вирішення конфліктів у межах нелінійної ієрархії, а також є одним з методів досягнення ефективності діяльності держави [1].

В Україні процес децентралізації розпочався зі схвалення Кабінетом Міністрів України Концепції реформи місцевого самоврядування та

територіальної організації влади у квітні 2014 року, а також з прийняття Верховною Радою України Законів України «Про співробітництво територіальних громад» та «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [2–4]. Перший етап реформи включав підвищення фінансових можливостей громад і зміну адміністративно-територіального устрою, а також податкову децентралізацію. З 2019 року розпочався другий етап – завершення об'єднання громад для проведення виборів у 2020 році. Третій етап (з 2021 року до тепер) фокусується на визначенні повноважень місцевих органів, покращенні надання послуг, вдосконаленні управління розвитком територіальних громад і розширенні функцій місцевого самоврядування.

Основними досягненнями територіальної реформи Рівненщини, не зважаючи на періоди воєнного стану, стали:

- створення спроможних об'єднаних територіальних громад (ТГ), яких область налічує 64, що об'єднали навколо себе кілька населених пунктів, в результаті чого досягнуто концентрацію ресурсів, оптимізацію адміністрування як виробничої сфери, так і суспільного життя. Громади отримали більше повноважень та фінансової незалежності, що, однозначно, принесло конкретні покращення;
- посилення фінансової незалежності місцевих бюджетів: завдяки змінам до Бюджетного кодексу місцеві бюджети отримали більше можливостей для формування власних доходів, збільшилися надходження від місцевих податків та зборів, що дозволило громадам самостійно визначати пріоритети розвитку та фінансувати важливі для них проекти;
- розширення повноважень органів місцевого самоврядування. Місцева влада отримала більше повноважень у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту, в результаті чого громади самостійно вирішують питання місцевого значення, враховуючи потреби своїх мешканців;
- запровадження механізмів участі мешканців громад у прийнятті рішень: запрацювали громадські слухання, консультації, місцеві ініціативи, громадські бюджети, що значно сприяє підвищенню відповідальності влади та зміцненню демократичних інститутів;
- покращення якості публічних послуг: громади отримали можливість самостійно визначати якість та перелік послуг, які вони надають своїм мешканцям, з'явилася можливість оперативно реагувати на потреби населення та покращувати, відповідно, якість обслуговування.
- активізація економічного розвитку територій: децентралізація створила умови для залучення інвестицій та розвитку місцевого бізнесу. Громади отримали можливість самостійно розробляти та реалізовувати економічні проекти, створювати нові робочі місця.

Не зважаючи на значний прогрес, існує низка викликів раціональної мобілізації виробничих ресурсів громади, потреба в більш активному запровадженні адресної соціальної підтримки. Відсутність належної координації між різними рівнями влади, недостатня кваліфікація місцевих кадрів та ризики корупції залишаються, на жаль, проблемними аспектами.

Реформа децентралізації – важливий етап модернізації системи управління в Україні, але її успішність значною мірою залежить від стабільності політичного курсу та належної підтримки з боку держави. Для підвищення ефективності необхідно, насамперед:

1. Підвищувати спроможність громад через освітні програми для місцевих управлінців.
2. Удосконалювати законодавчу базу для запобігання правовим колізіям між центральною та місцевою владою.
3. Забезпечувати прозорість процесів управління для мінімізації корупційних ризиків.

Децентралізація – потужний інструмент для розвитку регіональної політики, який дозволяє місцевим громадам ставати активними учасниками процесу прийняття рішень. Вона сприяє економічному зростанню, підвищенню якості послуг та зміцненню демократичних принципів. Однак, успішність реформи територіального самоврядування залежить не тільки від організації роботи безпосередньо в громаді, але й від готовності влади забезпечувати стабільну підтримку цього процесу, оперативності реагування на зміцнення між територіальних виробничих зв'язків. Тільки за умови спільних зусиль усіх сторін децентралізація зможе стати основою сталого розвитку країни.

1. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. К. : 2017. 110 с. 2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р. *Верховна Рада України* : офіц. вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.01.2025). 3. Про співробітництво територіальних громад : Закону України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. *Верховна Рада України* : офіц. вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 30.01.2025). 4. Про співробітництво територіальних громад : Закону України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. *Верховна Рада України* : офіц. вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 30.01.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Мартинюк А. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УКРАЇНІ

У сучасному світі безготівкові розрахунки відіграють ключову роль у фінансовій системі країни. В останні роки Україна впевнено рухається у напрямку цифровізації економіки, що сприяє активному розвитку безготівкових розрахунків. Використання платіжних карток, мобільних банкінг-додатків, QR-кодів та онлайн-платежів стало звичним явищем для більшості українців. Це означає, що люди все частіше оплачують товари та послуги картками, смартфонами або через банківські додатки, а не готівкою.

Безготівкові розрахунки – це перерахування певної суми коштів з рахунків платників на рахунки отримувачів коштів, а також перерахування банками за дорученням підприємств і фізичних осіб коштів, унесених ними готівкою в касу банку, на рахунки отримувачів коштів. Ці розрахунки проводяться банком на підставі розрахункових документів на паперових носіях чи в електронному вигляді [1].

Згідно з даними Національного банку України, у 2023 році частка безготівкових операцій із платіжними картками склала понад 90% від загальної кількості транзакцій. При цьому кількість POS-терміналів зросла на 18%, а рівень користування мобільними платежами збільшився майже вдвічі (НБУ, 2024), [2].

Основні тенденції розвитку безготівкових розрахунків в Україні [3]:

- розширення мережі POS-терміналів у торгових точках, кафе, АЗС та інших закладах;
- зростання популярності мобільного банкінгу – додатки таких банків, як monobank та ПриватБанк, стають основними фінансовими інструментами для багатьох українців;
- збільшення кількості онлайн-платежів – українці активно оплачують комунальні послуги, штрафи, податки та покупки через інтернет-банкінг;
- популяризація QR-кодів для платежів, що дозволяє спростити безготівкові операції навіть для малого бізнесу.

Ці фактори демонструють, що Україна йде в ногу зі світовими тенденціями у фінансовій сфері. Форми безготівкових грошових коштів мають свої переваги і недоліки. Так, розрахунки платіжними дорученнями – достатньо прості, зручні та забезпечують швидке здійснення платежу. [4]:

- технічні збої – періодичні проблеми з банківськими сервісами можуть ускладнювати проведення платежів;
- комісії за платежі – деякі підприємці змушені підвищувати ціни через витрати на обслуговування банківських терміналів;

- недостатня кількість POS-терміналів у малому бізнесі – не всі торгові точки приймають безготівкові платежі;
- кіберзагрози – шахраї використовують різні методи для крадіжки коштів із карток та електронних рахунків.

Через тимчасову окупацію деяких територій та закриття багатьох підприємств економіка України дуже постраждала. Порівняно із січнем 2022 року, у травні зменшилася кількість POS-терміналів на 13,7%, банкоматів – на 16,6%, а пунктів продажу та надання послуг, що приймають платіжні картки – на 13%. Аби компенсувати скорочення мережі POS-терміналів, фінансові установи та платіжні системи надали можливість споживачам застосовувати технології, що не потребують використання фізичних POS-терміналів для того, щоб застосовувати платіжні картки. У подальшому кількість пунктів, що приймають платіжні картки (також і у мережі Інтернет), зросла: станом на грудень 2022 року цей показник дорівнював 316,2 тис. та перевищив довоєнний рівень на 2,2 тис. [5].

Українські банки намагаються якнайшвидше цифровізуватися. Так, вже через три тижні після початку війни цифровий гаманець PayPal почав працювати з банківськими картками українців, через який можна надсилати гроші у будь-якій валюті, а при виведенні на карту Visa кошти конвертуються у гривні. Така розробка стала дуже актуальною після масованих обстрілів росії по енергосистемі. Також із березня 2022 року в Україні із партнерами Visa запровадили безготівкові розрахунки за проїзд, які функціонують вже у 17 містах. Таким чином влада стимулює використання карток: уже на початку жовтня було зафіксовано 1 млрд безготівкових операцій у громадському транспорті [6].

Український ринок безготівкових розрахунків продовжить стрімко зростати. Люди дедалі частіше платитимуть картками, телефонами та онлайн-сервісами, а готівка поступово відходитиме на другий план. Банки вдосконалюватимуть швидкість і безпеку платежів, розвиватимуть миттєві перекази без комісій. Очікується запуск цифрової гривні (е-гривні), що може зробити платежі ще зручнішими. Також посиляться захист від шахраїв, а українці стануть більш фінансово обізнаними. У майбутньому все більше послуг можна буде оплачувати без готівки, навіть у найменших магазинах чи на ринках.

1. Інструкція про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04#Text> (дата звернення: 25.02.2025).
2. Картковий ринок у III кварталі 2023 року: частка безготівкових операцій з картками надалі зростає. URL: <https://surl.li/nylshv> (дата звернення: 25.02.2025).
3. Cashless-розрахунки в Україні стабільно зростають. URL: <https://surl.li/xhpgbn> (дата звернення: 25.02.2025).
4. Проблеми та напрями активізації безготівкових розрахунків у контексті розбудови цифрової економіки в Україні. URL: <https://surl.li/furrhd> (дата звернення: 25.02.2025).
5. Звіт з оверсайту інфраструктур фінансового ринку за 2022 рік. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://surl.li/vmqhfy> (дата звернення: 26.02.2025).
6. Розвиток безготівкових розрахунків в Україні. URL: <https://salo.li/5B57f5D> (дата звернення: 26.02.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Ражик Х. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ ЗБАЛАНСОВАНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОГРАМ

Стратегію соціально-економічного розвитку визначає регіональна політика, яка повинна управляти економікою, соціальним і політичним життям регіону та ґрунтуватися на концепції використання власних ресурсів розвитку території, створенні самодостатності регіонів, стимулюванні точок економічного зростання у регіонах. Така ціль є визначальною для ефективної реалізації регіональної економіки України.

Збалансоване використання природно-ресурсного, людського та економічного потенціалу – ключова умова стійкого розвитку регіонів. Цей підхід передбачає оптимізацію ресурсів територіальних громад (ТГ) на засадах збалансованості екологічних, соціальних та економічних аспектів з метою забезпечення добробуту населення, розвитку та збереження природного середовища громади.

Економічний потенціал – це здатність регіону створювати, перерозподіляти та результативно використовувати ресурси для задоволення потреб населення. Основними формуючими елементами економічного потенціалу є виробничі потужності, фінансова стабільність, транспортна інфраструктура та інвестиційний клімат.

Збалансоване використання природно-ресурсного, людського та економічного потенціалу передбачає створення ефективної системи управління в ТГ, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін: держави, бізнесу та громадськості. Гармонійне поєднання економічного зростання з екологічною та соціальною відповідальністю сприятиме підвищенню якості життя населення, збереженню ресурсів для майбутніх поколінь [1; 2].

Одним із прикладів такого підходу в територіальних громадах Рівненщини є впровадження стратегій сталого розвитку, що передбачають збалансоване управління ресурсами та орієнтацію на довгострокову (п'ять і більше років) перспективу. Використання природних ресурсів, в свою чергу, має поєднуватися з інвестиціями в людський капітал, інноваціями, розвитком підприємництва. Відтак, кожна ТГ може розвиватися гармонійно, виважено і послідовно, забезпечуючи економічний добробут, соціальну стабільність та екологічну стійкість.

Актуальність теми збалансованого використання потенціалу обумовлена необхідністю забезпечення сталого розвитку регіонів в умовах обмежених ресурсів, екологічних викликів та глобальної економічної

конкуренції, раціональне управління якими дозволяє зберегти природне середовище та забезпечити економічне зростання. Такий підхід є ключовим для створення стійкої економіки та соціальної стабільності як на регіональному, так і на національному рівнях.

Природно-ресурсний потенціал охоплює всі доступні природні ресурси: землю, водні ресурси, лісові масиви, мінеральні запаси, біорізноманіття та кліматичні умови. Раціональне управління цими ресурсами забезпечує регіональну конкурентоспроможність, стабільність екосистем та економічне зростання.

Основні принципи збалансованого використання природних ресурсів, зафіксовані в Стратегії розвитку Рівненської області на період до 2027 року [4] :

- раціональне споживання: зменшення втрат та перехід до ресурсозберігаючих технологій;
- екологічна безпека: мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище;
- розвиток відновлюваних джерел енергії: використання сонячної, вітрової та гідроенергії як альтернатива традиційним джерелам.

Структурні перетворення у визначеному вище контексті доцільно проводити відповідно до загальної схеми залучення природно-ресурсного потенціалу з метою підвищення рівня національного добробуту, подолання бідності.

Людський потенціал регіону визначається рівнем освіченості, професійної підготовки, культурних особливостей та демографічних показників. Публічне управління покликане сприяти розвитку людського капіталу через:

- інвестиції в освіту та науку: стимулювання досліджень і інновацій.
- підтримку підприємництва та зайнятості: створення нових робочих місць та умов для малого і середнього бізнесу.
- соціальні програми: забезпечення доступу до охорони здоров'я, культури та соціальних послуг [3].

Для досягнення збалансованого використання економічного потенціалу ТГ повинна, в першу чергу:

- залучати інвестиції: створювати привабливі умови для бізнесу.
- оптимізувати податкову політику: підтримка місцевого бізнесу через зменшення податкового навантаження.
- розвивати інфраструктуру: модернізувати транспортні та комунікаційні мережі тощо.

Інтеграція природно-ресурсного, людського та економічного потенціалу вимагає системного підходу до регіональної політики. Основними напрямками інтеграції адміністративних територіальних

проектів в розвиток соціально-економічного потенціалу ТГ на даний час можна визначити:

1. Планування на основі екологічної та соціальної відповідальності.
2. Розробку стратегічних програм розвитку з акцентом на синергію всіх ресурсів.
3. Участь громадськості та бізнесу у прийнятті рішень, що підвищує ефективність управління.

В умовах глобальних викликів, таких як кліматичні зміни та виснаження природних ресурсів, Україна має значні перспективи для розвитку за рахунок впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності використання ресурсів та розвитку людського капіталу.

Для Рівненської області особливо актуальними є такі напрями розвитку: ефективне управління лісовими та водними ресурсами, розвиток альтернативної енергетики, зокрема з використанням біомаси та сонячної енергії; підвищення освітнього рівня населення, підтримка молодіжних ініціатив та розвиток підприємництва; залучення інвестицій у новітні технології, розвиток малого і середнього бізнесу, підтримка кластерних ініціатив у агропромисловому секторі та виробництві.

Створення умов для ефективного використання ресурсного, людського та економічного потенціалу, усунення основних диспропорцій, застосування територіального маркетингу сприятимуть максимальному наближенню послуг до населення, підвищенню спроможності територіальних громад та їх представницьких органів до вирішення питань місцевого значення власними силами.

1. Горбач Л. М., Вишневецька Н. В. Природно-ресурсний та економічний потенціал регіону: поняття та особливості. *Наукові записки. Сер. Економіка*. Вип. 10. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6571/1/10.pdf> (дата звернення: 28.01.2025).
2. Хвесик М. А. Природно-ресурсний потенціал України: забезпечення добробуту та екологічної безпеки населення : монографія / за заг. ред. акад. НААН України, д.е.н., проф. М. А. Хвесика. К. : ДУ ІЕПІСР НАН України, 2021. 148 с. URL: <https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2021/12/220120141057192-1767.pdf> (дата звернення: 06.01.2025).
3. Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2027 року. URL: <https://www.rv.gov.ua/proiekt-zmin-do-strategii-rozvytku-rivnenskoj-oblasti-na-period-do-2027-roku> (дата звернення: 16.01.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Савицька С. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КРИПТОВАЛЮТА В УКРАЇНІ: ПОКАЗНИКИ НА РИНКУ ТА ЗАСТЕРЕЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ПОШИРЕННЯ

Криптовалюта є легальною у 128 країнах. Хоча є країни в яких вона заборонена на законодавчому рівні (Авганістан, Алжир, Бангладеш, Болівія, Пакистан, Республіка Македонія, Саудівська Аравія, В'єтнам). Лідером криптовалютної інтеграції є Великобританія. В світі не існує єдиною криптовалютної стратегії [1].

Перший біткоїн випущений 2009 р. Стрімке зростання його вартості відбулося у 2020 р. Станом на кінець 2021 – го року найбільшими майданчиками торгів є Coinbase, Bitfinex, BitStamp, Bittrex. Всі криптовалюти використовуються псевдонімно — зміст транзакцій відкритий, не шифрований, але в них є інформація лише про номери рахунків і немає інформації про власників цих рахунків. Деякі провайдери криптовалют пропонують анонімність.

Криптовалюта – це віртуальна платіжна система, що працює без посередництва банків. Існує різниця між цифровою та криптовалютою. Ми звикли до використання в своєму житті платіжних карток. Між картками ми не переводимо реальні фіатні гроші, а їх цифровий аналог. Вартість фіатних грошей забезпечується та гарантується державою.

Україна має високі показники на ринку віртуальних активів. За рівнем криптопрогресу наша держава випереджає такі технологічно – передові країни, як Велику Британію, Японію, Бразилію та Філіппіни. І поступається лише Індії, Нігерії, В'єтнаму, США [2]. 17% українців мають криптогаманці. У вересні 2022 р. український банк Unex Bank, компанія Mastercard та фінтех-стартап Weld Money запустили в Україні криптовалютну платіжну картку «weld», яка дозволяє розраховуватись криптовалютою всюди, де доступні безготівкові оплати.

Серед позитиву в розвитку віртуальної валюти :

- віртуальна валюта Crypto не підтверджується державою та не потребує довіри;
- інформацію про операції та адреси, з якими здійснюється операції, можна побачити в режимі реального часу;
- щодня додаються нові види криптовалюти. Біткоїни та інша криптовалюта даються як плата за майнінг, mining – видобуток корисних копалин;

- зберігаються віртуальні гроші в гаманцях – програмах, або фізичних пристроях, де зберігається інформація про місце валюти у блокчейні.

Серед застережень:

- фізичні особи, які володіють криптоактивами в Україні, при продажі їх з отриманого та задекларованого доходу, повинні сплачувати податок на доходи фізичних осіб та військовий збір. Однак, щодо юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців питання криптоактивів не врегульовані;

- в Україні високий рівень тіньового бізнесу, поки не досягнуто очікуваних результатів в боротьбі з клорупцією;

- існують проблеми в законодавчому регулюванні обігу віртуальних активів як з платіжно – розрахунковим інструментом.

Першою незалежною цифровою валютою є Біткоїн, він передається через однорангову мережу. Реєстр операції з біткоїнами називається блокчейном. Віртуальні валюти, які випущені після біткоїна називаються альткоїн. Існують гарячі та холодні гаманці. Гарячий гаманець підключений до інтернету. Холодний маганець не підключений до мережі Інтернет та є набагато безпечнішим [4; 5].

В Україні 15 березня 2022 р. Президентом був підписаний Закон «Про віртуальні активи». Закон був прийнятий на тлі повномасштабного вторгнення російських військ в Україну. Для повноцінної роботи цього закону потрібно було зробити деякі законодавчі корективи.

Серед проблем функціонування закону варто виокремити наступні.

Левава доля суперечностей полягає у самому визначенні віртуальних активів. Згідно Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», віртуальні активи є цифровим вираженням вартості, яким можна торгувати, або переказувати в цифровому форматі, можна використовувати для платіжних та інвестиційних цілей. За результатами аналізу Закону України «Про віртуальні активи» такі активи на території не вважаються засобом платежу і не можуть бути об'єктом обміну на майно, роботи, послуги [6]. Закон «Про віртуальні активи» звільняє від оподаткування ПДВ усі операції за усіма видами валютних активів. Адже достатньо було лише «токенізувати» будь-які товари чи послуги і продати їх без ПДВ [3].

На думку МВФ чинна законодавча база віртуальних активів сьогодні може створювати ризики для цінової стабільності та ефективності монетарної трансмісії. Тому Національний банк України та Національна комісія цінних паперів на фондового ринку, при допомозі МВФ, мають

підготувати оновлений варіант законодавства, щодо регулювання ринку віртуальних активів, щоб воно відповідало міжнародним практикам. Новий законопроект повинен врахувати цілі економічного розвитку та зменшити ризики для цінової та фінансової стабільності України. Для повноцінного функціонування вищезгаданого Закону необхідно внести зміни до «Податкового кодексу України. Оскільки не змінено Податковий кодекс, залишаються неврегульованими питання щодо роботи з криптовалютою для юридичних осіб. Основним очікуванням для регулювання криптосфери є набуття легального статусу бірж, а також банківські та фінансові установи зможуть співпрацювати з криптокомпаніями. Зміни у законодавстві прописані уже на папері і є сподівання, що в 2025-му році будуть розглянуті і затверджені на державному рівні.

1. Криптовалюта: що це таке і які перспективи її поширення – думка експертів. URL: <http://groshi-v-kredit.org.ua/kriptovalyuta-scho-tse-take-i-yaki-perspektyvy-jiji-poshyrennya-dumka-ekspertiv.html>. (дата звернення: 24.02.2025). **2.** Україна входить у топ 5 країн за популярністю криптовалют, результати аналітичних досліджень компанії Chainalysis. URL: https://cases.media/article/ukrayina-vkhodit-u-top-5-krayin-za-populyarnistyu-kriptovalyutchainalysis?srsId=AfmBOor8TqEXz2dDJjJ3gy7SjUgtBF5CuLAc2BPTIs_bD673YJkXOdaO (дата звернення: 24.02.2025). **3.** Віта Форсюк. Чому в Україні так і не запрацював Закон України «Про віртуальні активи. URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/chomu-v-ukrayini-tak-i-ne-zapracyuvav-zakon-ukrayini-pro-virtualni-aktivni/> (дата звернення: 24.02.2025). **4.** Криптовалюта та українське законодавство. Що не так? Анна Стовпова. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/kriptovalyuta-roste-natli-bankivskoji-krizi-chomu-vazhko-cim-skoristatisya-v-ukrayini-50315121.html> (дата звернення: 25.02.2025). **5.** Блог «Криптовалюта: історія, основи та базові терміни» URL: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/cryptocurrency-dictionary/> (дата звернення: 25.02.2025). **6.** «Внутрішні виклики регулювання віртуальних активів в Україні». URL: <https://unba.org.ua/publications/9651-vnutrishni-vikliki-regulyuvannya-virtualnih-aktiviv-v-ukraini.html> (дата звернення: 03.03.2025). **7.** Чому в Україні так і не запрацював Закон України «Про віртуальні активи». URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/chomu-v-ukrayini-tak-i-ne-zapracyuvav-zakon-ukrayini-pro-virtualni-aktivni/> (дата звернення: 03.03.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Сухляк Л. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНО – КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В МІЗОЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Національно-культурна спадщина – фундамент формування ідентичності суспільства. Вона сприяє збереженню цінностей, традицій та історичної пам'яті, що передаються наступним поколінням. В умовах сучасного господарювання, особливо на рівні територіальних громад, роль освіти у підтримці культурної спадщини стає надзвичайно важливою: від управлінського до освітньо-педагогічного рівнів.

Мізоцька громада, розташована в Рівненській області, має унікальні історичні, культурні та освітні традиції, які потребують збереження та інтеграції в освітній процес: відома своїми глибокими національно – освітніми традиціями, непересічними педагогами, літописцями, керівниками обласного та загальнодержавного рівнів.

Однією з важливих складових культурної спадщини є духовна освіта, що розвивалася завдяки місцевим церквам та громадським організаціям. Суттєвий внесок у формування національно-культурної спадщини зробили:

- церковні школи, що діяли у довоєнний період;
- громадські товариства, які сприяли просвіті, наприклад, "Просвіта" в Мізочі;
- місцеві майстри, що передавали знання про ремесла своїм учням у майстернях [2; 3].

Національна самобутність зберігалася через мову, звичаї та традиції, які інтегрувалися в навчальні заклади. Безперечно, мізоцька освітня система достойно формувала почуття національної гордості у дітей та молоді.

В умовах децентралізації та сучасного господарювання з'являється низка викликів, що впливають на збереження культурної спадщини в освітньому процесі, як от:

1. Глобалізація: молодь дедалі частіше захоплюється масовою культурою, що призводить до зменшення інтересу до локальних традицій.

2. Фінансові обмеження: недостатність коштів на підтримку проєктів, пов'язаних із культурою, є відчутною перешкодою в розвитку національних культурно – мистецьких заходів.

3. Інфраструктурні проблеми: відсутність належного стану музеїв, бібліотек та шкільних ресурсних центрів.

4. Проблеми кадрового забезпечення: мало вчителів мають спеціалізацію в галузі етнопедагогіки чи краєзнавства.

У Мізоцькій громаді важливо підтримувати ініціативи, спрямовані на активне залучення молоді до процесів збереження спадщини, зокрема через освітні проекти та практичні заняття. Для ефективної інтеграції національно-культурної спадщини в освітній процес Мізоцької громади необхідно, насамперед:

1. Впровадження навчальних програм з акцентом на краєзнавство та народознавство, подальша розробка курсів для учнів, присвячених місцевій історії, традиціям, ремеслам; створення електронних ресурсів, що популяризують культурну спадщину громади.

2. Організація практичних заходів: попкліризація екскурсії до пам'яток історії та культури (наприклад, Урочище Гурби); залучення дітей до майстер-класів із народних ремесел (таких, як виготовлення вишиванок чи розпис писанок).

3. Партнерство із громадськими організаціями: співпраця з музеями, громадськими об'єднаннями для проведення фестивалів та виставок; створення культурно-освітніх платформ для молоді.

4. Залучення цифрових технологій: розробка інтерактивних навчальних матеріалів (VR-тури місцевими історичними пам'ятками); створення краєзнавчих мобільних додатків для учнів.

Стратегія культури Рівненщини до 2027 року полягає у стратегічних цілей та завдань, важливих проєктів та індикаторів досягнення, які сприятимуть забезпеченню оптимально сприятливих та ефективних умов для духовного, естетичного, соціального розвитку кожної людини, зокрема, й громади в цілому. Стратегія має бути дороговказом розвитку для спільноти культурних менеджерів, надавати спільний напрям руху для низових ініціатив та програмних напрямків діяльності органів влади [4].

Національно-культурна спадщина Мізоцької громади є важливою складовою розвитку освіти та громади Рівненщини. Її збереження та популяризація в умовах сучасного господарювання – завдання, яке потребує комплексного підходу з метою вагомого внеску своїми результатами в імплементацію Стратегія розвитку Рівненщини.

1. Про культуру : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 02.01.2025). 2. Рекомендації ЮНЕСКО щодо збереження культурної спадщини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_744#Text (дата звернення: 03.01.2025). 3. Стратегія розвитку Мізоцької селищної територіальної громади на період до 2027 року. URL: <https://mizochrada.department.org.ua/ua/plugins/userPages/237> (дата звернення: 08.01.2025). 4. Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2027 року. URL: <https://www.rv.gov.ua/proiekt-zmin-do-stratehii-rozvytku-rivnenskoii-oblasti-na-period-do-2027-roku> (дата звернення: 16.01.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Царук Н. Л., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПРОГНОЗУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ САРНЕНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Прогнозування регіональних процесів – найважливіша і невід’ємна частина складного процесу регулювання регіональним розвитком. Від нього значною мірою залежать економічні, соціальні й екологічні наслідки регіонального розвитку, повнота використання трудових, природних і матеріально-речових ресурсів. Основною метою будь-якого прогнозу є прогнозування структурних зрушень в господарстві регіонів і пов’язаних з цим якісних змін соціально-економічної ситуації на регіональному і макроекономічному рівнях. Прогноз розвитку регіону – це науково обґрунтована думка про можливий стан регіону в майбутньому, про альтернативні шляхи, терміни і методи досягнення цілей регіонального розвитку.

Стратегічне планування – це вже давно не ноу-хау для українських громад. Понад 90% громад розробляють або вже затвердили стратегічні документи розвитку. Серед лідерів за кількістю затверджених стратегій: Вінницька (95%), Полтавська (80%), Івано-Франківська (74%), Львівська (74%) та Миколаївська (73%) області. Водночас найбільша кількість проєктів стратегій розробляються у Закарпатській (77%), Київській (59%), Харківській (55%), Запорізькій (54%), Рівненській (53%), Кіровоградській (49%), Хмельницькій (47%) та Тернопільській (40%) областях.

На актуальності проблематики підвищення якості і дієвості прогнозної роботи органів місцевого самоврядування та необхідності консенсусного узгодження прогнозних параметрів регіонального розвитку, які розробляються на всіх рівнях управління, наголошується у прийнятій Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка враховує виклики сьогодення та завдання євроінтеграції та спирається на реальні потреби регіонів та громад.

Розроблення стратегічного планування у Сарненській громаді, як в багатьох інших громадах потребувало залучення професійних експертів а також робочої групи. Важливу роль у реалізації даного завдання відіграв відділ інвестиційного розвитку Сарненської міської ради, залучивши грант на реалізацію проєкту «Підтримка стратегічного планування розвитку територіальних громад Рівненської, Житомирської та Полтавської областей», який став можливим завдяки Агентству США з міжнародного розвитку (USAID) та щирій підтримці американського народу через Проєкт USAID «ГОВЕРЛА».

Стратегія розвитку Сарненської міської територіальної громади на період до 2027 року розроблена відповідно до законів України «Про засади державної регіональної політики», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про стратегічну екологічну оцінку», а також з врахуванням Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Стратегія узгоджується зі стратегічними і оперативними цілями Стратегії розвитку Рівненської області на період 2021–2027 роки.

До процесу формування бачення і визначення пріоритетів розвитку громади були долучені представники органів місцевого самоврядування та регіональної влади, бізнес спільноти, освітяни, медики, представники громадянського суспільства.

Аналіз соціального-економічного стану Сарненської міської територіальної громади та проблем її розвитку, SWOT-аналіз, визначення сценаріїв розвитку громади, формування стратегічних та оперативних цілей було здійснено спільними зусиллями робочої групи та експерта проєкту «Підтримка стратегічного планування розвитку територіальних громад Рівненської, Житомирської та Полтавської областей», що реалізувався ГО «Ендшпіль» через Проєкт USAID «ГОВЕРЛА», Петра ПИВОВАРА.

Виходячи з матеріалів дослідження соціально-економічного стану та SWOT-аналізу території, а також думок експертів, науковців, працівників органів місцевого самоврядування, бізнесу та мешканців було сформовано Структуру стратегічних, оперативних цілей та завдань Стратегії розвитку Сарненської міської територіальної громади на період до 2027 року (табл. 1).

Сарненська територіальна громада у розробленні Стратегії застосовувала такі методи прогнозування економічного розвитку, як економетричне моделювання (процес створення математичної моделі для опису взаємозв'язку між різними економічними змінними.

Це включає в себе розробку моделі, що описує залежну змінну, від ряду незалежних змінних.), експертні методи (методи, засновані на думках експертів у даній галузі знань з наступною обробкою отриманих результатів з метою виявлення основних критеріїв і тенденцій, властивих об'єкту) та частково методи екстраполяції (базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку.

Відтак, Стратегія розвитку Сарненської міської територіальної громади на період до 2027 року є документом, що враховує спільні інтереси та бачення поступального розвитку громади, та зорієнтована на забезпечення економічного розвитку громади і покращення рівня життя її мешканців.

Таблиця 1

Стратегії розвитку Сарненської міської територіальної громади на період до 2027 року (фрагмент)

Оперативні цілі	Завдання
Стратегічна ціль 1. Економічний розвиток громади	
1.1. Покращення інвестиційного клімату	1.1.1. Підвищити інвестиційний імідж громади
	1.1.2. Розробити інвестиційний паспорт громади.
	1.2.2. Розбудувати освітню бізнес-інфраструктуру, спрямовану на полегшення реалізації стартапів та розвитку підприємств.
	1.2.3. Розробка концепції створення індустріального парку
Стратегічна ціль 2. Забезпечення розвитку людського потенціалу	
2.1. Покращення якості публічних сервісів та послуг	2.1.1. Удосконалити систему надання послуг охорони здоров'я.
	2.1.2. Забезпечити заклади освіти можливостями надавати сучасні освітні послуги.
	2.1.3. Сприяти розвитку культурного та спортивного потенціалу громади та популяризації місцевої культури, розвитку осередків молоді.
2.2. Покращення безпекової інфраструктури в громаді	2.2.1. Забезпечити високий рівень громадської безпеки.
	2.2.2. Покращення інфраструктури дорожньої безпеки.
	2.2.3. Розбудовувати систему захист від природних та техногенних катастроф
	2.2.4. Вдосконалити систему управління відходами.
Стратегічна ціль 3. Просторовий розвиток громади	
3.1. Планування територіального розвитку	3.1.1. Провести інвентаризацію та аудит використання земель.
	3.1.2. Розробити Комплексний план просторового розвитку.

1. Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2027 року. URL: <https://www.rv.gov.ua/proiekt-zmin-do-stratehii-rozvytku-rivnenskoj-oblasti-na-period-do-2027-roku> (дата звернення: 16.01.2025). 2. Стратегія розвитку Сарненської міської територіальної громади до 2027 року. URL: <https://sarny-rada.gov.ua/diyalnist/strategija-rozvitku-gromadi/gromadski-obgovorennja/14657-strategija-rozvitku-sarnenskoji-miskoji-teritorialnoji-gromadi-do-2027-roku.html> (дата звернення: 16.05.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Юрко А. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Можна визначити та обґрунтувати кілька причин, що обумовлюють важливість запровадження підприємством дієвої системи внутрішнього контролю:

- налагодження необхідного спостереження за тим, чим працівники зайняті, як вони реалізують свої фахові знання та навички в контексті зміцнення потенціалу діяльності підприємства;
- постійні зміни в оточуючому середовищі, з якими організація та її менеджери стикаються, вимагають відповідного реагування: коригування не лише намічених планів, а й навіть цілей розвитку бізнесу. Добре організований контроль допомагає менеджерам своєчасно пристосовуватися до змін;
- постійно зростаюча складність роботи підприємства, що займається бізнесом, внаслідок росту масштабів виробництва. Зі зростанням виробництва менеджери, відповідальні за виконання задач операційної діяльності, не можуть персонально спостерігати за кожним видом діяльності, а також змінами умов на ринку і особисто вирішувати нові проблеми. Відтак, їм необхідна формальна система контролю [1].

Сьогодні контроль на підприємстві – це не тільки фактичні перевірки та аналіз їх відповідності плановим показникам, адже функціональна направленість управлінського контролю полягає в трьох основних елементах [2]: – встановлення контрольованих стандартів діяльності; – аналіз результатів діяльності за допомогою контролю; – корегування технологічних, господарських та інших процесів у відповідності до обґрунтованих висновків і прийнятих рішень.

Важливим аспектом управлінського контролю є зворотний зв'язок, який дозволяє отримувати інформацію про результати діяльності та реакцію на управлінські впливи. Це сприяє коригуванню планів та підвищенню ефективності управління.

Управлінський контроль не тільки дотримується попередньо визначених цільових управлінських функцій, але й обґрунтовує їх важливість щодо реалізації оперативних та стратегічних цілей управління. Види управлінського контролю [3]:

1. Попередній контроль (здійснюється на вході в систему організації) реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організування, мотивування і регулювання. Цей вид

контролю використовується щодо ресурсів: людських (трудових), матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних тощо.

2. Поточний контроль реалізується у самій системі-організації у процесі виробничо-господарської діяльності і відрізняється таким:

- має характер управлінської необхідності;
- має ціль та охоплює конкретні робочі місця;
- використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;
- націлений на усі види діяльності організації.

3. При завершальному контролі (здійснюється на виході із системи організації) зворотний зв'язок використовується після виконання роботи. Він необхідний для врахування можливих майбутніх ситуацій, а також для забезпечення мотивування (наприклад, при оплаті праці, преміюванні тощо).

Сучасні інструменти та методи управлінського контролю є досить варіативними та достатньо адаптованими до галузі застосування, технології операційної діяльності підприємства, рівня та масштабів застосування, нарешті – професійної підготовки виконавців такого контролю.

Нині найпоширенішими інструментами операційного контролю є: графік Ганта, сітьові графіки, метод оцінки і перегляду планів (PERT), метод критичного шляху (CPM), метод управління запасами, метод контролю якості. Вони ефективно застосовуються в практиці вітчизняних підприємств.

Управлінський контроль відіграє ключову роль у підвищенні результативності бізнесу, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей та ефективне використання ресурсів.

Він дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та вживати коригувальних заходів, що сприяє оптимізації операційних процесів та підвищенню продуктивності.

Ефективно налагоджена система управлінського контролю сприяє:

-підвищенню ефективності управлінських впливів забезпечує адаптацію підприємства до змінних ринкових умов та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність організації;

-оптимізації використання ресурсів: дозволяє контролювати коректність обліку, напрямки використання прибутку, а також дебіторську і кредиторську заборгованість, що сприяє ефективному управлінню фінансовими потоками;

-підвищенню конкурентоспроможності: через систематичний моніторинг та оцінку діяльності підприємства, управлінський контроль допомагає виявляти сильні та слабкі сторони, що дозволяє своєчасно реагувати на виклики ринку та покращувати позиції компанії [4].

Не дивлячись на складну ситуацію в Україні, тривалий воєнний стан, сучасні тенденції управлінського контролю відображають стрімкий розвиток технологій та зміну підходів до управління, а саме [4; 5]:

1. Автоматизацію та інтеграцію ERP-систем: впровадження ERP-систем дозволяє об'єднати різні аспекти діяльності підприємства в єдину інформаційну систему, що сприяє ефективнішому управлінському контролю та прийняттю рішень.
2. Використання великих даних (Big Data) та аналітики: аналіз великих обсягів даних допомагає виявляти приховані закономірності та тенденції, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню ефективності контролю.
3. Інтернет-технології (IoT): застосування IoT-технологій дозволяє отримувати реальні дані з обладнання та процесів у режимі реального часу, що підвищує точність контролю та оперативність реагування на зміни, хмарні технології: використання хмарних сервісів забезпечує доступність даних з будь-якої точки світу, спрощує співпрацю між підрозділами та знижує витрати на IT-інфраструктуру.
4. Блокчейн-технології: впровадження блокчейну забезпечує прозорість та незмінність даних, що підвищує довіру до інформації та знижує ризики шахрайства.

Висновок. Серед позитивних результатів проведеної в країні (як і в Рівненській області) територіальної реформи – низка проблеми щодо ефективного застосування управлінського контролю: що більшість керівного складу рад територіальних громад, відділів і управлінь адміністрацій, не мають відповідної кваліфікації, освіти і бажання займатися на професійному рівні управлінським контролем у публічній сфері. Відповідно, й громадяни через відсутність освіти, умінь і навичок не спроможні в повній мірі на професійному рівні здійснювати управлінський контроль в публічній сфері. До процесу управлінського контролю в публічній сфері мають активніше залучатися професійні підготовлені спеціалісти, менеджери тощо. Такими контрольними операціями не мають керувати люди, які перебувають на так званих політичних посадах. Політики та громадяни по факту від таких менеджерів мають отримувати інформацію про успішність або не успішність здійснення управлінського контролю із зазначенням основних причин та шляхів їх вирішення.

1. Поняття, зміст та види контролю. URL: <https://kr-diplom.kiev.ua/referat/ref037.htm> (дата звернення: 12.02.2025). **2.** Контроль як функція управління сучасного підприємства. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14696/> (дата звернення: 13.02.2025). **3.** Види управлінського контролю. URL: <https://lnk.ua/lxNKOn8N8> (дата звернення: 15.02.2025). **4.** Роль і місце управлінського обліку. URL: <https://lnk.ua/kMNjkk74E> (дата звернення: 15.02.2025). **5.** Сучасні тенденції управлінського обліку. URL: <https://lnk.ua/Jy4zqnrNj> (дата звернення: 17.02.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Шепелєва Д. М., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ: АЛЬТЕРНАТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Соціальний пакет – це комплекс матеріальних і нематеріальних пільг, які роботодавець надає працівникам на додаток до заробітної плати. Він є важливим інструментом мотивації, що впливає на продуктивність праці, задоволеність співробітників та рівень їхньої лояльності до компанії. У сучасному світі роботодавці намагаються впроваджувати найкращі міжнародні практики у формуванні соціального пакету (далі – соцпакет), адаптуючи їх до локальних умов. Основні цілі соціального пакету: підвищення задоволеності працівників; зниження рівня плинності кадрів; залучення кваліфікованих спеціалістів; підвищення продуктивності праці; формування позитивного іміджу компанії тощо.

Український ринок праці активно змінюється під впливом глобалізації, цифровізації та нових підходів до організації праці, тому сьогодні важливо дослідити різні моделі соціального пакету та визначити можливі альтернативи його впровадження в Україні.

У багатьох країнах світу соціальний пакет є невід’ємною частиною трудових відносин. Його базові елементи включають:

- Медичне страхування. У США, наприклад, більшість компаній забезпечують працівників страхуванням, оскільки відсутність державної медицини робить цю пільгу надзвичайно важливою [1].
- Пенсійні програми. У Німеччині діє обов’язкове пенсійне страхування, частину внесків до якого сплачують роботодавці [2].
- Оплачувані відпустки та лікарняні. Наприклад, у Франції щорічна оплачувана відпустка становить не менше 30 днів [3].
- Підтримка сімей. У Швеції передбачено 480 днів оплачуваної декретної відпустки, яку можуть використовувати обоє батьків [4].

У різних країнах світу діють різні моделі соціального забезпечення працівників. Деякі з них фінансуються державою, а деякі – за рахунок роботодавців або через комбіновані механізми. Цікавою практикою є сьогодні так звані «гнучкі соцпакети («кафетерій»)).

Суть такого підходу полягає в тому, що працівники можуть самостійно обирати, які пільги їм більше підходять. Наприклад:

- Microsoft та Google пропонують співробітникам вибір між додатковими днями відпочинку, медичним страхуванням або фінансовими бонусами [5].

- Unilever застосовує персоналізовані соцпакети, які враховують потреби різних вікових категорій працівників [6].

Компанії переходять до гнучких соцпакетів, які дозволяють працівникам самостійно обирати, які пільги вони хочуть отримувати. До прикладу, SAP (німецька корпорація, розробник програмного забезпечення та надавач послуг консалтингу, яка виробляє корпоративне програмне забезпечення) працівники можуть обирати між додатковими вихідними, фінансовими бонусами або підвищеним медичним страхуванням. У Microsoft є програма «кафетерій», яка дозволяє персоналізувати соцпакет.

Досить популярним вибором для працівників є корпоративні програми навчання. Так, Amazon та Google оплачують навчання своїх співробітників, навіть якщо воно не пов'язане з їхньою основною професією. AT&T (одна з найбільших американських телекомунікаційних компаній, що є найбільшим постачальником як місцевого так і дальнього зв'язку в США) створила власну освітню платформу для професійного розвитку співробітників.

В Україні соціальні пакети ще не є обов'язковими для всіх роботодавців, проте великі компанії та ІТ-сектор активно впроваджують сучасні підходи.

Серед чинників, що впливають сьогодні на соцпакети в Україні: складна економічна ситуація, оскільки, не всі компанії можуть дозволити собі додаткові витрати на пільги; законодавче регулювання (держава досить неактивно запроваджує стимули для роботодавців; глобалізація ринку праці, оскільки, міжнародні компанії диктують нові стандарти соцпакетів).

Потенційними альтернативами для нашої країни можна назвати наступні кроки як на рівні держави, так і на рівні управлінців з числа керівного складу:

- фінансові стимули для компаній – зменшення податкового навантаження для роботодавців, які забезпечують працівникам розширені соцпакети;
- розвиток страхових програм – популяризація медичного страхування через державно-приватне партнерство;
- гнучкі моделі роботи – підтримка дистанційної зайнятості на законодавчому рівні;
- освітні ініціативи – запровадження програм підвищення кваліфікації за підтримки роботодавців.

Деякі українські компанії, такі як SoftServe, EPAM, Luxoft, вже запроваджують сучасні підходи до соцпакету, включаючи медичне страхування, спортивні програми та компенсацію навчання.

Серед проблем та викликів для нашої держави в питаннях соціально-мотивованої підтримки працівників України:

- Нерівномірний розподіл соцпакетів: у державному секторі мінімальні пільги, а у приватних компаніях – розширені.
- Низький рівень впровадження гнучких соцпакетів (мало компаній дозволяють персоналізувати пільги).
- Обмежений доступ до медичних програм (приватне страхування є дорогим для малого бізнесу).
- Відсутність податкових стимулів для компаній, які пропонують розширені соцпакети.
- Недостатня популярність корпоративних пенсійних програм.

Міжнародний досвід демонструє, що ефективний соцпакет повинен бути гнучким, адаптивним до потреб працівників та сприяти їхньому добробуту. В Україні вже відбуваються позитивні зміни, проте подальше впровадження сучасних практик потребує як ініціативи бізнесу, так і підтримки в даній роботі заходів на державному рівні.

1. Медичне страхування. URL: https://dtpamerica.com/posts/insurance-trucks-florida/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAlPu9BhAjEiwA5NDSA8jTGyNN8HVgOQCa gFWsz_n00pGIIt4i6E0I5OtjhSiji737OfE2szRoCKfYQAvD_BwE (дата звернення: 25.02.2025).
2. Пенсійні програми. URL: <https://www.dw.com/uk/yak-pratsiuiie-pensiina-systema-v-nimechchyni/a-55192664> (дата звернення: 25.02.2025).
3. Оплачувані відпустки та лікування. URL: <https://www.enableme.com.ua/ua/article/medicina-dla-ukrainciv-u-francii-8788>(дата звернення 25.02.2025).
4. Підтримка сімей. URL: <https://www.sem.admin.ch/sem/de/home/sem/aktuell/ukraine-hilfe.html> (дата звернення: 25.02.2025).
5. Microsoft та Google. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/jobs/benefits/> <https://www.google.com.ua/?hl=uk> (дата звернення: 25.02.2025).
6. Unilever . URL: <https://www.unilever.ua/> (дата звернення: 25.02.2025).

**Леус О. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Гринчук Ю. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня**
(Національний університет водного господарства та природокористування,
м Рівне, Україна)

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

На сучасному етапі розвитку суспільства перед нами постають все складніші питання, що потребують вірних й виважених рішень, ефективного й відповідального управління різноманітними процесами, де не останню роль відіграє особистість лідера-керівника, його професійна й особистісна компетенція. Саме потреба в ефективному управлінні організацією в умовах трансформаційних процесів та кризових ситуацій зумовлює появу низки сучасних концепцій лідерства.

Проблема лідерства, як одного з механізмів управління соціальними групами й суспільством у цілому, є предметом роздумів і наукових пошуків уже не одне тисячоліття. Дослідженню питань лідерства присвятили свої праці Адизес І., Бартел С., Гоулман Д., Бояцис Р., Маккі Е. [1; 2; 3; 4] та багато інших науковців та практиків.

В наш час лідеру не достатньо мати тільки високий рівень розумового інтелекту (IQ) та вміння налагоджувати зв'язки. Так само йому необхідно вміти контролювати свої емоції, розпізнавати їх причини. Саме про це наголошує Д. Гольман [3], коли зазначає, що емоційний інтелект – це розумна поведінка в емоційній сфері. Отже, робота лідера, керівника включає емоційну першооснову. Зазвичай, цей ключовий аспект лідерства ігнорується, але саме він визначає, чи приведуть зусилля лідера до бажаного результату.

Концепція емоційного лідерства заснована на теорії емоційного інтелекту. Термін «емоційний інтелект» (EQ) з'явився в 90-х рр. XX ст. завдяки американським психологам П. Саловею та Дж. Майеру. На їх думку, «емоційний інтелект» – це здатність усвідомлювати, досягати та генерувати емоції в такий спосіб, щоб сприяти мисленню, розпізнавати емоції та те, що вони означають, та відповідно управляти ними таким чином, щоб сприяти своєму емоційному та інтелектуальному росту» [4].

Цікавим є питання стосовно того, які особистісні характеристики, крім зазначених Д. Гоулманом, здатні впливати на становлення емоційних лідерів, наприклад, рівень IQ та креативність.

Низка досліджень, проведених вченими всього світу, показує взаємозв'язки між лідерством та рівнем загального інтелекту (IQ), емоційного інтелекту (EQ) та креативності (креативності як оригінальності, що передбачає творчий підхід, можливість створення нового). Результати дослідження показали значущі відмінності між рівнем IQ та статусом індивіда в групі (рис. 1). Середнє значення IQ серед лідерів

становить 123, що відповідає високому рівню загальних здібностей, у той час як серед аутсайдерів середнє значення IQ нижче – 104, що відповідає середньому рівню. Слід зазначити, що максимальний рівень IQ, що зустрічається як серед лідерів, так і серед аутсайдерів є досить високим, однак серед лідерів він вищий. При аналізі мінімального рівня IQ спостерігається істотна різниця: серед лідерів мінімальне значення IQ 98 балів, що відповідає середньому рівню, у той час як серед аутсайдерів мінімальний рівень – 64 бали, що є дуже низьким показником [2].

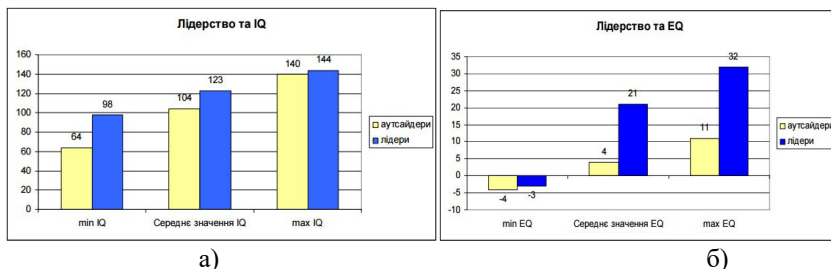


Рис. 1. Лідерство й рівень інтелекту (а) та лідерство й рівень емоційного інтелекту (б) (порівняно з аутсайдерами) [2]

Середнє значення емоційного інтелекту для лідерів складає 21 бал, що відповідає середньому рівню EQ. У той час як серед аутсайдерів цей показник становить 4 бали, що відповідає низькому рівню EQ. Існує велика різниця і в максимальному значенні рівня емоційного інтелекту між лідерами та аутсайдерами, максимальне значення EQ у лідерів становить 32 бали, у той час як серед аутсайдерів тільки 11 балів. Тобто всі аутсайдери мають низький рівень інтелекту. Мінімальне значення за групами мало відрізняється. Креативність (оригінальність) припускає здатність створювати незвичайні ідеї, відхилятися в мисленні від традиційних схем (нестандартні підходи, що відрізняються від загальноприйнятих), швидко вирішувати проблемні ситуації. Рівень креативності лідерів у цілому значно вищий за рівень креативності аутсайдерів. Так, 17,65% лідерів характеризуються високим рівнем креативності, серед аутсайдерів таких – 12,5%. 76,47% лідерів мають середній рівень креативності, серед аутсайдерів таких – половина (50%). Серед лідерів дуже невелика кількість таких, що характеризуються низьким рівнем креативності, у той час як серед аутсайдерів таких 37,5% [2].

Можемо припустити, що креативність є значущою для становлення лідера, особливо коли вона трансформується в креативність дії – проявлення креативності в професійній діяльності. Водночас, на наш погляд, індивід з низьким рівнем креативності може посісти лідерську

позицію (що мало вірогідно), але йому буде важко її втримати. Таким чином, було простежено взаємозв'язки між лідерством та індивідуальними характеристиками, що дозволяє удосконалити визначення емоційного лідерства, висвітлити його переваги, порівняно з іншими типами лідерства.

На нашу думку, емоційне лідерство – це здатність формувати колектив і вести його до намічених цілей на основі, по-перше, індивідуальних якостей (рівня інтелекту не нижче за середній, високого рівня емоційного інтелекту, рівня креативності не нижче за середній), по-друге, особливого емоційного профілю: здатності викликати повагу, довіру, певною мірою викликати емоції симпатії, дружби, інтересу та радості, не викликати сором, зніяковілість, сум та відразу.

Перевагами емоційного лідерства, порівняно з іншими типами лідерства, є: спроможність аналізувати власні емоції та розпізнавати їх вплив на себе, інших, ситуацію в цілому; використання інтуїції при прийнятті рішень; адекватна самооцінка: розуміння власних сильних сторін і меж своїх можливостей; уміння контролювати руйнівні емоції й імпульси; лідерство базується на повазі та довірі, що робить його менш конфліктним та суперечливим, натомість стабільним та надійним; висока адаптивність у ситуаціях змін, у кризових умовах; висока ефективність роботи групи, яку очолює емоційний лідер; ініціативність та креативність дії, що мають місце в професійній діяльності, сприяють розвитку організації; сприятливий для роботи емоційний клімат у колективі; використання командної роботи та співробітництва.

Високий рівень розумового інтелекту (IQ), не виступає гарантією успіху в управлінні, бізнесі, кар'єрі. Ефективність діяльності керівника на 80% залежить від рівня емоційного інтелекту. Керівник може мати хороший рівень знань, розвинене логічне мислення, але ніколи не стане лідером. Саме тому важливим завданням на сьогодні постає розвиток емоційної компетенції та формування емоційного лідерства у керівного складу організацій. Отже, теорія емоційного лідерства у XXI ст. буде привертати до себе все більше дослідників, серед яких певно з'являться і вітчизняні вчені.

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2018. 259 с. 2. Белікова Ю. В. Емоційний профіль лідера. *Соціальна психологія*. 2022. № 2. 3. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. с англ. 3-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2018. 302 с. 4. Stein S. J., Book H. E. The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success : Per. from English. Kiev : Balance Business Books, 2017. 384 с. [in Ukraine].

Логвин С. Ю., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК ІНТЕНСИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРОЩУВАННЯ ЯГІДНИКІВ ТА САДІВ В УКРАЇНІ

Україна як великий виробник багатьох видів агропродовольчої продукції, впродовж багатьох років займає вагомі позиції в світовій структурі експорту сільськогосподарських та продовольчих товарів. Євроінтеграційний курс України з країнами ЄС відкриває нові можливості для розвитку, розширення та вдосконалення в сфері вітчизняного садівництва та ягідництва. В цьому контексті розвиток та адаптація галузі до європейського інтеграційного процесу набуває особливого значення. Незважаючи на наявність цілого комплексу проблем економічного, соціального та політичного характеру, інтенсивне садівництво та ягідництво України стрімко розвивається. Проте із зростанням виробництва, збільшенням експорту, загострюються питання посилення екологічної складової аграрного бізнесу, підвищення його соціальної відповідальності, інноваційності, безпечності, конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Одним з ключових елементів політики ЄС в аграрній сфері можна розглядати довгострокову стратегію сільськогосподарських досліджень і інновацій. В основу цієї стратегії покладено ідею забезпечення продовольчої безпеки шляхом сталого розвитку аграрного сектора [1].

Відповідно до Європейської Зеленої Угоди [2], прийнятої Європейською Комісією у грудні 2019 р., взято курс на реалізацію заходів із забезпечення кліматично нейтрального розвитку економіки до 2050 року. Зокрема, напрямками діяльності визначено сталий розвиток (декарбонізація) промисловості, будівництва, транспорту, аграрної сфери, збереження біорізноманіття, постачання чистої, доступної та безпечної енергії, розбудова «розумної» енергетичної інфраструктури.

Сучасний рівень ведення та розвитку інтенсивного садівництва та ягідництва не повною мірою забезпечує необхідні обсяги якісного виробництва плодово-ягідних культур. Основними стримуючими факторами є маркетингові недоліки власного виробництва, висока залежність від природно-кліматичних умов у контексті глобальних кліматичних змін, біологічні особливості плодово-ягідних культур, недостатній рівень розвитку необхідної інфраструктури та залучення інноваційних технологій (виращування, зберігання, заморожування та переробка продукції).

Значним фактором зміцнення позицій ЄС на світових ринках продовольства є активізація наукової та інноваційної діяльності в галузі європейського сільського господарства. В країнах ЄС податкові пільги надаються не науковим організаціям, а підприємствам та інвесторам. Пільги плюс конкуренція забезпечують високий попит на дослідження та інновації. Регулярний перегляд пільг дозволяє державі цілеспрямовано стимулювати інноваційну активність в пріоритетних галузях, впливати не тільки на структуру і чисельність наукових та інноваційних організацій, але головне – на структуру виробництва. Визначальним є вплив інноваційних структур ЄС на становлення європейської моделі інноваційного розвитку, яка будується переважно на досвіді найбільш успішних країн об'єднання.

Таблиця 1

Залежність урожайності від площ насаджень основних плодових та ягідних культур

Культура	Площа насаджень у плодоносному віці, тисяч гектарів						
	2000	2005	2010	2015	2019	2020	2021
Яблуня	227,6	137,9	105,2	97,3	87,7	85,0	84,4
Груша	19,0	15,0	13,6	12,6	11,7	11,7	12,0
Горіх волоський	15,1	14,2	14,1	13,5	13,9	13,4	13,8
Суніця, полуниця	7,5	8,1	8,1	8,2	7,9	8,1	8,0
Малина, ожина	5,1	5,0	5,1	5,0	5,2	5,3	5,4
Смородина	4,4	4,2	4,4	4,5	4,2	3,9	3,7
Культура	Валовий збір, тисяч тонн						
	2000	2005	2010	2015	2019	2020	2021
Яблуня	648,5	719,8	897,0	1179,6	1154,0	1114,6	1278,9
Груша	155,7	177,3	141,7	170,6	155,3	152,3	163,3
Горіх волоський	50,0	91,0	87,4	115,1	125,9	113,3	115,4
Суніця, полуниця	32,1	46,2	57,2	64,0	62,6	55,2	62,3
Малина, ожина	19,7	28,5	25,7	30,4	35,5	35,3	36,3
Смородина	19,9	24,8	25,8	25,5	26,6	25,8	27,0

Джерело: розроблено на основі [3].

Виходячи з даних таблиці та закономірностей, що прослідковуються, робимо висновок, що завдяки залученню та

використанню європейських інноваційних інтенсивних технологій вирощування садів та ягідників, включаючи такі етапи, як вибір ділянки, саджанців, технології зрошення та фертигації, захисту насаджень, отримуємо, в першу чергу, якісний та конкурентоспроможний врожай для подальшої реалізації чи переробки на вітчизняному ринку чи ринках ЄС у достатніх обсягах та з відповідним рівнем товарності за світовими цінами. Зі зменшенням площ під насадження та залученням інноваційних технологій ми маємо змогу більш досконало опановувати, реалізовувати і контролювати процеси вирощування інтенсивних садів та ягідників. Але впровадження інтенсивних технологій також пов'язане з певними викликами: високі початкові інвестиції у сучасне обладнання, саджанці та системи, недостатній рівень знань та кваліфікації аграріїв у сфері інтенсивних технологій, нерозвинена інфраструктура зберігання, переробки та логістики, нестабільність законодавчого поля та складнощі з отриманням доступу до фінансування.

Для успішного розвитку інтенсивного ягідництва та садівництва в Україні в контексті євроінтеграції важлива активна роль держави в забезпеченні розробки та впровадження стратегії розвитку галузі з урахуванням європейських стандартів, фінансової підтримки виробників, сприянні навчанню та підвищенню кваліфікації аграріїв, підтримки розвитку інфраструктури та створення сприятливого регуляторного середовища. Також важлива міжнародна співпраця, зокрема з країнами ЄС, яка може включати обмін досвідом, залучення інвестицій, трансфер технологій та гармонізацію стандартів якості.

Це в свою чергу сприяє зміцненню економічного потенціалу галузі, збереженню та раціональному використанню природно-ресурсного потенціалу, забезпеченню високого рівня розвитку виробничо-господарської системи галузі, розвитку науково-технічного середовища, формуванню трудового та експортного потенціалу. Ця тенденція для нашої країни набуває більш стрімкого характеру останні десятиліття, так як повністю змінився економічний та загальнонаціональний вектор розвитку нашої економіки, завдяки Угоді про асоціацію України з ЄС.

1. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи : монографія / за ред. проф. Т. О. Зінчук. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 164 с. 2. The European Green Deal. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication_en.pdf. 3. Статистичний збірник «Сільське господарство України 2022»: Державна служба статистики України. 2023. 164 с. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2025).

Маланчук Л. О., к.е.н., доцент, Васевич Б. Р., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК РУШІЙНА СИЛА ЕФЕКТИВНОГО ДІЛОВОДСТВА

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства та інституційного управління суттєво зростає роль інноваційних технологій як ключового чинника підвищення ефективності діловодства. Діловодство, що традиційно виступає інструментом організації документно-інформаційної взаємодії в установах, дедалі частіше реалізується в електронному форматі, зумовлюючи перегляд підходів до обробки, зберігання та передачі управлінських документів. Інноваційні технології забезпечують новий рівень функціонування діловодних процесів, а саме зі зростаючим акцентом на автоматизацію, оперативність, точність та прозорість. У цьому контексті наукове осмислення ролі інновацій як рушійної сили розвитку діловодства набуває особливої актуальності, оскільки відкриває перспективи оптимізації організаційної діяльності та формування цілісного інформаційного простору в межах сучасних інституцій.

У науковому дискурсі діловодство розглядається як система організаційно-управлінських дій, пов'язаних зі створенням, обробкою, зберіганням, передаванням і використанням документованої інформації в межах діяльності суб'єктів господарювання, органів влади чи освітніх установ. Зміст цієї категорії охоплює не лише механічну фіксацію управлінських рішень, але й забезпечення їх правового статусу, відтворюваності, доступності та захищеності. У сучасних умовах функціонування діловодства дедалі більше залежить від цифрових технологій, які істотно змінюють його структуру, функції та принципи організації [1, с. 66].

У контексті динамічних змін інформаційного середовища та зростаючих вимог до швидкості, надійності й прозорості управлінських процесів особливої актуальності набуває запровадження інноваційних технологій у сферу діловодства. Їх впровадження спрямоване не лише на автоматизацію традиційних операцій, а й на якісне переосмислення підходів до обробки, зберігання, пошуку та верифікації документів. Інноваційні технології суттєво розширюють функціональні можливості діловодних систем, формуючи нові стандарти ефективності, інформаційної безпеки та аналітичного потенціалу.

В табл. 1 представлено основні технологічні рішення, що можуть бути класифіковані як інноваційні з огляду на їхній вплив на трансформацію діловодних процесів у сучасних організаціях. Кожна з них

виконує специфічну функцію, але в сукупності вони створюють цілісне цифрове середовище для ефективного управління документацією.

Таблиця 1

Інноваційні технології в діловодстві

№ з/п	Назва технології	Сутність і значення для діловодства
1.	Штучний інтелект (AI) для обробки документів	Автоматичне розпізнавання змісту документів, класифікація, виявлення типових шаблонів, аналітика даних.
2.	Блокчейн	Забезпечення незмінності та прозорості записів; використання для реєстрації та верифікації документів.
3.	Хмарні обчислення (cloud computing)	Забезпечують доступ до документів у режимі реального часу з будь-якого пристрою, підвищують мобільність.
4.	Оптичне розпізнавання символів (OCR)	Дас змогу оцифровувати скановані документи для подальшого редагування й індексації.
5.	RPA (роботизована автоматизація процесів)	Автоматизує рутинні завдання (реєстрацію, перенесення даних, архівування) без участі людини.
6.	Системи управління контентом (ECM)	Інтегроване середовище для зберігання, пошуку, контролю версій та життєвого циклу документа.
7.	Інтелектуальні системи пошуку (semantic search)	Дають змогу шукати документи за змістом, а не лише за ключовими словами чи назвами файлів.

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Кожна з розглянутих технологій виконує специфічну функцію в межах єдиного цифрового простору, водночас сприяючи формуванню інтегрованої системи обробки, збереження та пошуку інформації. Усі представлені рішення демонструють не лише технічну новизну, але й концептуальне оновлення принципів діловодства. Інноваційні технології, узагальнені в табл. 1, репрезентують сучасні підходи до формування ефективного діловодного середовища. Їх застосування змінює не лише технічний бік документообігу, а й саму модель інформаційної взаємодії в організаціях, де цифрові інструменти забезпечують високу швидкість обробки, точність і аналітичність даних.

Інтеграція штучного інтелекту, хмарних рішень, автоматизованої обробки тексту, систем управління контентом, а також семантичного пошуку дозволяє сформувати логічно пов'язану, адаптивну й масштабовану інфраструктуру діловодства. Функціонування такої

інфраструктури ґрунтується на принципах швидкої обробки інформації, інтелектуального аналізу та персоніфікованого доступу до документів. Застосування згаданих технологій дає змогу подолати традиційні обмеження паперової та електронної документації, зокрема у сфері архівування, контролю версій, міжвідомчої взаємодії та цифрового аудиту [2].

Технології, описані в таблиці, також сприяють зменшенню впливу людського чинника на якість документообігу. Наприклад, автоматизовані системи знижують ризик помилок при введенні даних, пропусках у реєстрації або втраті документа через неналежне збереження. Системи блокчейн підвищують довіру до інформації завдяки децентралізованому механізму перевірки достовірності, а використання OCR-платформ забезпечує доступ до документів, створених в аналоговому середовищі, інтегруючи їх у цифрову систему управління [3].

Аналіз функціоналу кожної з розглянутих технологій свідчить про наявність чіткої тенденції до формування системно організованого, аналітично підтриманого й технологічно гнучкого діловодства. Інноваційні рішення більше не розглядаються як допоміжний інструмент, а виступають основою створення адаптивного середовища для управління інформацією в сучасних установах.

Проведене теоретичне узагальнення дає підстави стверджувати, що інноваційні технології справді виступають рушійною силою трансформації діловодства, змінюючи його функціональну природу, інструментальні можливості та управлінське значення. Їх системне впровадження зумовлює перехід від традиційних моделей документообігу до цифрових форматів, які характеризуються гнучкістю, інтегративністю та аналітичною орієнтованістю. Сучасне діловодство втрачає риси допоміжного процесу і дедалі більше стає центром інформаційної координації в організаційній системі, що неможливо без опори на новітні цифрові технології. З огляду на це, подальше дослідження й удосконалення інструментарію інноваційного діловодства має важливе значення для забезпечення ефективності управління, нормативної відповідності та сталого розвитку організацій у цифрову епоху.

1. Остапенко Ю. І., Шипілова О. А., Ткаченко Ю. А. Інноваційні методи удосконалення документообігу на підприємстві. *Вісник СHT ННІ Бізнесу і Менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 2. С. 65–67. 2. Ковальова В. І., Михайленко Д. Г., & Куц Н. В. Особливості реалізації процесу автоматизації діловодства на підприємствах України. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2025. Вип. 17. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-102> (дата звернення: 13.05.2025). 3. Cui L., Xu Y., Lv T., Wei F. Document AI: Benchmarks, Models and Applications. *arXiv preprint arXiv:2111.08609*. 2021. 18 с. URL: <https://arxiv.org/abs/2111.08609> (дата звернення: 13.05.2025).

Маланчук Л. О., к.е.н., доцент, Полюхович В. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ ВПЛИВУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА АРХІВНУ СПРАВУ

У контексті стрімкої цифровізації суспільства та зростання обсягів інформаційних потоків архівна справа перебуває на етапі глибокої трансформації, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до збереження, обробки й інтерпретації документальної спадщини. У цьому процесі особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту, які здатні не лише автоматизувати рутинні функції, а й забезпечити принципово новий рівень інтелектуального опрацювання архівних масивів. Штучний інтелект відкриває можливості для виявлення латентних зв'язків між документами, створення семантичних карт знань, удосконалення системи метаданих та персоналізованого доступу до інформації, що суттєво розширює аналітичний і дослідницький потенціал архівних ресурсів. Актуальність вивчення перспектив впливу штучного інтелекту на архівну сферу обумовлена не лише потребами її модернізації, а й глобальним переходом до нової парадигми інформаційного управління, де дані постають як стратегічний ресурс, а ефективність їх обробки – як індикатор інституційної стійкості.

На рис. 1 представлено напрями впливу штучного інтелекту на архівну справу.

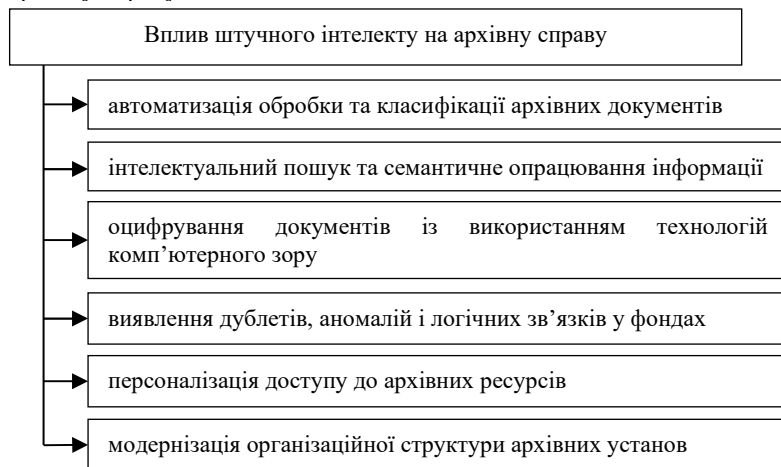


Рис. 1. Напрями впливу штучного інтелекту на архівну справу
Джерело: складено автором на основі [1–2]

Рисунок ілюструє основні напрямки впливу штучного інтелекту на архівну справу, що відображають ключові аспекти цифрової трансформації архівної діяльності в умовах зростання обсягів інформації та ускладнення процесів її управління. Представлена модель дозволяє комплексно охопити функціональні, технологічні та організаційні зміни, які зумовлює впровадження інтелектуальних систем в архівну практику [1].

Автоматизація процесів обробки та класифікації архівних документів становить один із провідних напрямів впливу штучного інтелекту на архівну справу. Використання алгоритмів машинного навчання уможливлює високоточне розпізнавання типів документів, автоматичне формування метаданих, а також ефективне тематичне групування інформаційних об'єктів без участі людини [2]. Такий підхід сприяє суттєвому скороченню часових і трудових витрат, покращує якість опису документальних ресурсів та уніфікує процеси систематизації, що, у свою чергу, забезпечує підвищення цілісності та структурованості архівного інформаційного середовища.

Наступний напрям полягає у впровадженні інтелектуального пошуку та семантичного аналізу архівних матеріалів. Такі можливості забезпечуються за рахунок використання технологій обробки природної мови, які дозволяють не лише знаходити документи за ключовими словами, а й аналізувати їхній зміст, виявляти тематичні зв'язки та будувати контекстуальні моделі знань, це створює умови для глибшої аналітичної роботи дослідників і підвищує релевантність пошукових результатів [3].

Значну роль у трансформації архівної справи відіграє застосування комп'ютерного зору для оцифрування матеріалів. Сучасні нейромережеві моделі дозволяють з високою точністю розпізнавати як друковані, так і рукописні тексти, виділяти зображення, таблиці, діаграми та інші структурні елементи [2]. Це забезпечує створення повноцінних цифрових копій, що максимально відтворюють зміст і візуальні характеристики оригіналів, сприяючи підвищенню якості цифрових архівів.

Окремим напрямом є можливість автоматичного виявлення дублетів, помилок та логічних суперечностей у фондах. Штучний інтелект здатний аналізувати великі масиви даних, виявляти невідповідності між метаданими, встановлювати зв'язки між документами різного походження та хронології, що вимагає мінімального втручання з боку архівістів [1]. Це сприяє забезпеченню цілісності інформаційної бази та зменшенню ймовірності втрат або повторного зберігання одних і тих самих даних.

Важливою інновацією є також персоналізація доступу до архівної інформації. Штучний інтелект дозволяє аналізувати запити користувача, історію переглядів і тематичні вподобання, формуючи індивідуальні маршрути навігації по цифровому архіву [1]. Такий підхід не лише полегшує пошук потрібних матеріалів, а й підвищує загальний рівень взаємодії користувача з архівними системами.

Завершальним аспектом є вплив штучного інтелекту на організаційну структуру та кадрову політику архівних установ. Впровадження новітніх технологій вимагає підготовки фахівців нового типу, здатних працювати з цифровими платформами, аналізувати алгоритми обробки даних та забезпечувати інформаційну безпеку [2; 3]. Водночас відбувається переосмислення традиційних функцій архівіста, посилення ролі аналітичної та консультативної діяльності в управлінні інформаційними ресурсами.

Узагальнюючи представлені напрямки, доцільно стверджувати, що інтеграція штучного інтелекту в архівну справу сприяє формуванню якісно нової моделі функціонування архівних установ, яка ґрунтується на технологічній адаптивності, динамічному аналізі даних та орієнтації на індивідуальні потреби користувачів. Застосування інтелектуальних систем змінює традиційне розуміння архівної діяльності, перетворюючи архіви з пасивних сховищ інформації на активні учасники цифрового інформаційного простору, здатні самостійно структурувати знання, виявляти смислові зв'язки між документами й адаптувати інформаційну пропозицію під запити користувача в режимі реального часу.

Завдяки технологічній гнучкості, що передбачає швидке оновлення алгоритмів, масштабування обробки даних і сумісність із різними цифровими платформами, архівні системи набувають стійкості до змін інформаційного середовища та здатності до самонавчання. Аналітична глибина, забезпечена застосуванням методів машинного навчання, обробки природної мови та комп'ютерного зору, дозволяє здійснювати складну класифікацію даних, виявляти дублікати, аномалії, хронологічні та логічні невідповідності, що раніше вимагало значного людського ресурсу.

У перспективі така трансформація має потенціал для зміни парадигми збереження та використання документальної спадщини, орієнтуючи архівну сферу на проактивне управління знаннями, підтримку наукових досліджень і формування цифрової пам'яті суспільства. У результаті, архівні установи не лише зберігають історичну правду, а й стають повноцінними елементами національної інформаційної інфраструктури з високим рівнем технологічної культури та соціальної значущості.

1. Colavizza G., Blanke T., Jeurgens C., & Noordegraaf J. Archives and AI: An Overview of Current Debates and Future Perspectives. *ACM Journal on Computing and Cultural Heritage*. 2021. Vol. 14(2). P. 1–19. URL: 10.1145/3479010 (дата звернення: 13.05.2025). 2. Groppe J., Marquet A., Walz A., & Groppe S. Automated Archival Descriptions with Federated Intelligence of LLMs. arXiv preprint arXiv:2504.05711. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2504.05711> (дата звернення: 13.05.2025). 3. Shinde G., Kirstein T., Ghosh S., & Franks P. C. AI in Archival Science – A Systematic Review. arXiv preprint. 2024. URL: 10.48550/arXiv.2410.09086 (дата звернення: 13.05.2025).

Маланчук Л. О., к.е.н., доцент, Сидорук Д. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ АРХІВНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ В РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ

У сучасному інформаційному суспільстві значно зростає роль ефективного управління архівною інформацією, особливо в умовах цифровізації державних процесів та зростання обсягів електронної документації. Забезпечення довгострокового зберігання, автентичності та доступності цифрових архівів стає важливим чинником підтримки прозорості, юридичної визначеності та історичної спадкоємності. Успішний досвід розвинених країн демонструє, що впровадження електронних систем управління архівною інформацією сприяє підвищенню ефективності роботи архівних установ і забезпеченню стабільного функціонування інформаційної інфраструктури.

В табл. 1 представлено зарубіжний досвід цифрового управління архівною інформацією.

Таблиця 1

Зарубіжний досвід цифрового управління архівною інформацією

Країна (установа)	Назва системи	Коротка характеристика
США (Національний архів США, NARA)	ERA	Централізоване електронне зберігання державних документів, стандарт OAIS.
Велика Британія (Національний архів Великобританії)	DROID / PRONOM	Ідентифікація цифрових форматів, підтримка цифрового збереження.
Німеччина (Архів землі Баден-Вюртемберг)	DIMAG	Відкрита система для довгострокового архівування на регіональному рівні.
Канада (Національні архіви Канади, Artefactual Systems)	Archivematica	Відкрите ПЗ для архівного зберігання, інтеграція зі стандартами опису (RAD).
Австралія (Національний архів Австралії, NAA)	Digital Archive	Доступ до електронних документів, гарантія автентичності та довгострокового збереження.

Джерело: складено автором на основі [1–5]

У Сполучених Штатах Америки впроваджено одну з наймасштабніших електронних систем управління архівами – ERA (Electronic Records Archives), розроблену Національним архівом США (NARA). Основною метою цієї системи є централізоване приймання, зберігання, управління та надання доступу до електронних документів федеральних установ. ERA підтримує стандартизований життєвий цикл архівної інформації, відповідає моделі OAIS (Open Archival Information System) і гарантує довготривалу автентичність та цілісність збережених даних. Її особливістю є можливість інтеграції з іншими державними інформаційними системами, що робить її ефективним інструментом у контексті загальнодержавної цифрової трансформації [1].

У Великій Британії застосовується комплексний підхід до управління цифровими форматами, що реалізується за допомогою систем PRONOM та DROID, які функціонують під егідою Національного архіву Великобританії. PRONOM є відкритим реєстром технічної інформації про цифрові формати, що включає дані про структуру файлів, ризики втрати доступу до них та їх технічну сумісність. У свою чергу, DROID – це програмний інструмент, який використовує базу PRONOM для автоматичного аналізу цифрових об'єктів, виявлення їхніх форматів і визначення ризиків. Усе це дозволяє архівним установам ефективно здійснювати моніторинг цифрового середовища, вчасно виявляти потенційні проблеми з доступом до даних і здійснювати заходи щодо збереження цифрових носіїв на довгий термін [2].

Німеччина демонструє успішну практику впровадження відкритих архівних рішень на регіональному рівні. Система DIMAG (Digitales Magazin), розроблена Архівом землі Баден-Вюртемберг, є прикладом децентралізованого підходу до цифрового архівування. Вона дозволяє здійснювати електронне зберігання, перевірку автентичності та контроль доступу до документів, що надаються на зберігання як державними, так і муніципальними установами. DIMAG побудовано з урахуванням принципів гнучкості та масштабованості: система може адаптуватися до різних потреб архівних служб, а її програмний код є відкритим для модифікацій. Це дає змогу забезпечити технологічну незалежність і сприяє прозорості процесів збереження [3].

У Канаді широке застосування отримала система Archivematica, що є результатом діяльності компанії Artefactual Systems. Archivematica базується на відкритому програмному забезпеченні і дозволяє архівним установам здійснювати повний цикл збереження цифрової інформації: від прийому об'єктів до їх довготривалого архівування та надання доступу користувачам. Її архітектура орієнтована на модульність, що дає змогу адаптувати систему до конкретних організаційних потреб. Archivematica також сумісна з міжнародними стандартами цифрового збереження, такими як OAIS, METS, PREMIS, і підтримує інтеграцію з канадськими

правилами архівного опису (RAD). Це забезпечує як технічну, так і методологічну сталість архівного управління в умовах цифровізації [4].

Австралія також активно реалізує сучасні підходи до електронного архівування. Digital Archive – це система, що функціонує в межах Національного архіву Австралії (NAA) і забезпечує електронне збереження офіційних документів державного рівня. Вона орієнтована на забезпечення автентичності, юридичної сили та довготривалого доступу до архівної інформації, з особливою увагою до прав громадян на отримання публічної інформації. Архітектура системи враховує специфіку національного законодавства щодо електронного документообігу та гармонізується з іншими державними електронними сервісами, що робить її ефективним інструментом інтегрованого управління державними даними [5].

Успішне функціонування таких систем, як ERA у США, DROID/PRONOM у Великій Британії, DIMAG у Німеччині, Archivematica в Канаді та Digital Archive в Австралії, базується не лише на технічній досконалості, а й на інституційній підтримці, правовому регулюванні, доступності для користувачів і належній цифровій інфраструктурі. Вони забезпечують не тільки захист і збереження електронних документів, але й сприяють підвищенню прозорості публічного управління, доступу до інформації, збереженню історичної спадщини та розвитку цифрової культури.

Отже, зарубіжний досвід електронного архівного управління варто розглядати як основу для формування національної стратегії цифровізації архівної сфери в Україні. Упровадження сучасних систем цифрового збереження архівів здатне не лише підвищити ефективність функціонування архівних установ, а й інтегрувати вітчизняні практики в міжнародну архівну спільноту, що відповідає сучасним викликам інформаційного суспільства та європейському вектору розвитку держави.

1. ERA (Electronic Records Archives) – National Archives and Records Administration (NARA), USA. URL: <https://www.archives.gov/era> (дата звернення: 12.05.2025). **2.** PRONOM / DROID – The National Archives, UK URL: <https://www.nationalarchives.gov.uk/information-management/manage-information/preserving-digital-records/droid> (дата звернення: 12.05.2025). **3.** DIMAG (Digitales Magazin) – Landesarchiv Baden-Württemberg, Germany. URL: <https://www.landessarchiv-bw.de/web/59212> (дата звернення: 12.05.2025). Archivematica – Artefactual Systems, Canada. URL: <https://www.archivematica.org/en> (дата звернення: 12.05.2025). **4.** Digital Archive – National Archives of Australia. URL: <https://www.naa.gov.au/about-us/what-we-do/digital-preservation> (дата звернення: 12.05.2025)

Маланчук Л. О., к.е.н., доцент, Чемерик С. І., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ У ЦНАП

Умови трансформаційних змін, що охоплюють публічне управління, зумовлюють потребу в глибокій цифровізації ключових адміністративних процесів, зокрема в контексті функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Формування ефективної та клієнтоорієнтованої системи обслуговування населення передбачає не лише удосконалення організаційних підходів, а й інтеграцію сучасних технологічних інструментів, які здатні забезпечити оперативність, прозорість і доступність державних послуг. З огляду на підвищені очікування громадян щодо якості взаємодії з державними структурами, особливого значення набуває використання цифрових рішень, що відповідають принципам сервісної моделі держави. Технологічна модернізація передбачає системне впровадження платформ для електронного документообігу, обробки звернень, аналітики, внутрішньої та зовнішньої комунікації, управління кадрами й цифрової ідентифікації, що дозволяє посилити інституційну спроможність ЦНАП і задовольнити потреби населення в умовах динамічних змін.

Згідно з визначенням, наданим у практичному електронному посібнику «Цифрові адміністративні послуги в Україні», цифровізація адміністративних сервісів – це процес впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення автоматизованого, зручного та доступного надання послуг населенню в онлайн- або змішаному форматі, що передбачає зменшення участі посадових осіб у рутинних процедурах [1]. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності внутрішніх процесів, але й формуванню нової культури обслуговування громадян, орієнтованої на цифрові стандарти.

У межах цифрової трансформації публічного сектору важливим напрямом наукового аналізу є ідентифікація та характеристика програмних продуктів, здатних оптимізувати організацію та надання адміністративних послуг. Незважаючи на обмежене практичне використання окремих цифрових рішень в ЦНАП України станом на 2025 рік, вони засвідчують значний потенціал для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості взаємодії з громадянами та адаптивності до змін середовища.

Добірка цифрових платформ і сервісів, наведена в табл. 1 сформована з урахуванням функціональної відповідності до потреб ЦНАП у сфері документообігу, комунікацій, аналізу діяльності та управління

персоналом. Включення зазначених інструментів до стратегій цифрового розвитку адміністративних послуг розглядається як доцільне та перспективне рішення для вдосконалення інформаційної інфраструктури в системі публічного сервісу.

Таблиця 1

Перелік рекомендованих до впровадження цифрових рішень для автоматизації діяльності ЦНАП

№ з/п	Назва платформи / програми	Тип цифрового рішення	Призначення
1.	PeopleForce	HRM-система (управління персоналом)	Автоматизація кадрового обліку, моніторинг KPI, цифрова адаптація персоналу
2.	Power BI	Система бізнес-аналітики (BI)	Візуалізація ефективності, аналітика звернень, контроль навантаження
3.	DocVision	Електронний архів та документообіг	Створення, зберігання, маршрутизація документів в архівному обліку
4.	UiPath	Платформа RPA (роботизація бізнес-процесів)	Автоматичне виконання рутинних завдань, обробка типових заяв
5.	BotPress	Платформа для створення чат-ботів	Автоматизація відповіді на типові запити громадян 24/7
6.	Tableau	Аналітична система	Побудова звітів, аналіз ефективності процесів та ресурсів
7.	Rocket.Chat	Безпечна комунікаційна платформа	Внутрішня комунікація між відділами ЦНАП та супровід громадян
8.	Zoho Forms	Інструмент для створення онлайн-форм	Оцифрування заяв, запитів, скарг без потреби у відвідуванні ЦНАП
9.	SignNow	Електронний підпис і документообіг	Підписання документів онлайн, зберігання підписаних заяв
10.	OpenForms (від Granicus)	Платформа цифрових послуг для муніципалітетів	Створення інтерактивних сервісів для мешканців громади

Джерело: складено на основі [1–10]

Аналіз представлених в табл. 1 цифрових рішень дозволяє виокремити ключові напрями, у яких можливе ефективне удосконалення діяльності ЦНАП. Насамперед ідеться про цифрову трансформацію кадрового обліку, документообігу, обслуговування громадян, внутрішніх комунікацій і процесів прийняття управлінських рішень. Запропоновані платформи, хоча й не належать до переліку типових рішень, що вже реалізовані в українських ЦНАП, є технологічно сумісними з функціональними потребами таких установ. Кожен із інструментів відповідає певній функціональній ніші – від RPA-сценаріїв обробки рутинних заяв до ВІ-аналітики навантаження та цифрової взаємодії з мешканцями громад.

Комплексне впровадження зазначених рішень забезпечить підвищення рівня автоматизації та точності процесів, а також сприятиме зменшенню впливу людського фактора на якість надання послуг. Завдяки гнучкості та модульності таких платформ можлива адаптація до індивідуальних потреб кожного ЦНАП без порушення загальнодержавних цифрових стандартів. Крім того, використання хмарних сервісів, чат-ботів, електронних підписів і мобільних форм аналітики дозволить не лише пришвидшити обробку звернень, а й забезпечити більш глибоке розуміння запитів громадян та ресурсної завантаженості установи, що є основою для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, подальше вдосконалення цифрової інфраструктури ЦНАП має розглядатися як еволюційний етап розвитку вже наявної системи, яка демонструє позитивні результати у сфері публічного сервісу. Впровадження новітніх цифрових рішень, запропонованих у дослідженні, не є критичним виправленням недоліків, а, навпаки, є логічним кроком на шляху до підвищення ефективності, гнучкості та користувацької орієнтованості адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації суспільства.

1. Цифрові адміністративні послуги в Україні : практичний посіб. URL: <https://uastrat.com/wp-content/uploads/2024/02/digital-administrative-services-in-ukraine-2023.pdf> (дата звернення: 10.05.2025). 2. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/> (дата звернення: 10.05.2025). 3. Microsoft Power BI. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi> (дата звернення: 10.05.2025). 4. Docsvision. URL: <https://docsvision.com/eng/> (дата звернення: 10.05.2025). 5. UiPath. URL: <https://www.uipath.com/> (дата звернення: 10.05.2025). 6. Botpress. URL: <https://botpress.com/> (дата звернення: 10.05.2025). 7. Tableau. URL: <https://www.tableau.com/products/tableau> (дата звернення: 10.05.2025). 8. Rocket.Chat. URL: <https://www.rocket.chat/> (дата звернення: 10.05.2025). 9. Zoho Forms. URL: <https://www.zoho.com/forms/> (дата звернення: 10.05.2025). 10. SignNow. URL: <https://www.signnow.com/> (дата звернення: 10.05.2025). 11. OpenForms (Granicus). URL: <https://granicus.com/product/openforms/> (дата звернення: 10.05.2025).

Малахова Т. В., д.н.держ.упр., професор (Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, Україна)

ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Актуальність теми зумовлена безпрецедентними викликами, що постали перед публічним управлінням України внаслідок війни та інших надзвичайних ситуацій. Станом на кінець 2023 р. війна спричинила найбільшу кризу переміщення населення у світі – близько 14 млн українців покинули домівки (5,1 млн внутрішньо переміщені особи, 6,2 млн виїхали до Європи) [1]. В таких умовах цифрові технології стали критичним інструментом забезпечення безперервності державних функцій та надання послуг громадянам, де б вони не перебували. В умовах воєнного стану уряд впроваджує концепцію «держава у смартфоні», що слугує своєрідним цифровим «рятівним колом» для підтримки зв'язку між державою і суспільством. Це підкреслює актуальність розвитку цифрового врядування як системи, що дозволяє владі ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи стійкість державного управління.

Теоретичні засади цифрового врядування ґрунтуються на концепціях електронного урядування та цифрової трансформації публічного сектору. Цифрове врядування визначається як модернізована форма організації державної влади, що спрямована на підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг через широке використання інформаційно-комунікаційних технологій [2]. Іншими словами, ідея цифрового врядування відповідає моделі «сервісної держави», орієнтованої на потреби громадян, на відміну від застарілої бюрократичної моделі управління [2]. Впровадження таких підходів уможливило надання населенню адміністративних послуг онлайн, залучення громадян до ухвалення рішень (електронна демократія) та налагодження зворотного зв'язку. Передумовами успішного цифрового врядування є наявність правових основ (стратегій, концепцій розвитку е-урядування), розвиненої цифрової інфраструктури, цифрових навичок у населення і довіри між суспільством та владою. В Україні за останнє десятиріччя було закладено основу для цифрової держави – ухвалено Концепцію розвитку е-урядування [3], реалізовано проекти відкритих даних та електронних послуг (наприклад, Prozorro, єдині державні реєстри тощо), що створило підґрунтя для сучасних сервісів на зразок «Дії».

Ключові виклики і загрози для цифрових державних сервісів особливо загострюються під час війни. Першочерговою є загроза кібербезпеці: державні інформаційні системи стають мішенню для хакерських і кібератак з боку ворожих структур. Ще з 2014–2017 років Україна зазнала руйнівних кібератак («BlackEnergy», вірус NotPetya тощо),

спрямованих на енергетичну та управлінську інфраструктуру [4]. Цей негативний досвід примусив завчасно вжити заходів цифрової безпеки, що частково пояснює успішну роботу е-сервісів під час нинішньої війни.

Проте з початком повномасштабної агресії у 2022 р. кібератаки набули ще більш масового характеру, змушуючи держоргани оперативно посилювати захист реєстрів, шифрування даних і систему кібероборони. Наступний виклик – доступність цифрових послуг. Бойові дії призводять до руйнування телекомунікаційної інфраструктури, перебоїв електропостачання, переміщення мільйонів людей, що ускладнює доступ до інтернету та цифрових сервісів. У відповідь держава та бізнес залучають альтернативні рішення: розгортання резервних каналів зв'язку (наприклад, терміналів супутникового інтернету), створення офлайн-режимів роботи баз даних, спрощення процедур і інтерфейсів для користувачів різного рівня цифрової грамотності. Важливою проблемою залишається і цифрова нерівність – частина громадян (особливо літні, люди в сільській місцевості) можуть бути відрізнаними від онлайн-послуг, тому необхідно підтримувати для них традиційні канали зв'язку з владою або навчати цифровим навичкам.

Третій фактор – довіра. Громадяни мусять довіряти електронним сервісам, аби активно ними користуватися, особливо під час кризи. Довіра формується через гарантії безпеки персональних даних, надійність сервісів та їхню реальну корисність. Історично рівень довіри до держави в Україні був невисоким через корупцію та бюрократію, але успішні цифрові проекти (наприклад, Prozorro) показали, що прозорість і зручність електронного урядування здатні підвищити довіру. Під час війни питання довіри набуло нового виміру: громадяни повинні бути впевнені, що в умовах надзвичайної ситуації цифрові послуги не припинять роботу, дані не втрачені, а держава через них надасть обіцяну підтримку. Таким чином, забезпечення кіберстійкості, всеохопності та підтримання суспільної довіри є стратегічними завданнями для цифрового врядування в кризовий період.

Висновки та пропозиції. В умовах війни цифрове врядування перестало бути суто інноваційним проектом і перетворилося на основу функціонування держави. Український випадок доводить, що наявність розвиненої цифрової екосистеми суттєво підвищує стійкість країни до воєнних та надзвичайних ситуацій, дозволяючи владі продовжувати надання послуг, підтримувати економіку і довіру громадян навіть за критичних обставин. Разом з тим, досвід війни оголив і слабкі місця, які належить усунути. Для розвитку цифрової стійкості державного управління доцільно:

- 1) Розробити і впровадити цілісну стратегію забезпечення кібербезпеки публічних послуг, включно зі створенням резервних

центрів зберігання даних (аналогів «дата-амбасад») та резервних каналів зв'язку на випадок надзвичайних ситуацій.

2) Інвестувати в розширення доступу до цифрової інфраструктури – продовжити розвиток мереж інтернету по всій території, забезпечити установи критичної інфраструктури автономними системами зв'язку та енергоживлення, підтримувати проекти надання інтернет-доступу вразливим групам населення.

3) Підвищувати рівень довіри і залученості громадян: гарантувати прозорість роботи цифрових сервісів, посилювати захист приватності користувачів, проводити інформаційні кампанії та навчання населення цифровим навичкам.

4) Продовжувати гармонізацію з європейськими стандартами у сфері е-урядування та е-ідентифікації (зокрема, впровадження вимог регламенту eIDAS 2.0), що не тільки сприятиме євроінтеграції, а й забезпечить взаємне визнання цифрових документів та стійкість транскордонних послуг.

5) Розвивати публічно-приватне партнерство у цифровій сфері: державі варто тісно співпрацювати з технологічними компаніями для запозичення найкращих рішень (як це було з використанням хмарних сервісів Amazon, Microsoft під час війни), а також підтримувати вітчизняний IT-сектор, який є рушієм інновацій.

Реалізація цих кроків забезпечить підвищення рівня готовності державного управління до майбутніх викликів, зробить цифрову інфраструктуру України гнучкішою і витривалішою. У підсумку, цифрове врядування має стати невід'ємною складовою національної безпеки і стабільності, гарантом того, що держава продовжить функціонувати для своїх громадян за будь-яких обставин.

1. Ingram G., Vora P. Ukraine: Digital resilience in a time of war. *BROOKINGS*. January 30, 2024. URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-resilience-in-a-time-of-war/#> (дата звернення: 10.05.2025). 2. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік та ін. ; за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с. 3. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. *Урядовий портал*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80> (дата звернення: 01.05.2025). 4. Maltby T. Protecting Ukraine's Digital Battlefield: Lessons from the Frontlines of Cyberwar. *Australian Outlook (AIIA)*. 2023. October 30. URL: <https://www.internationalaffairs.org.au/australianoutlook/lessons-australia-can-learn-from-ukraines-digital-resilience/> (дата звернення: 01.05.2025).

Мальчик М. В., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Бутрин Б. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Василів В. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЗБУТУ У СФЕРІ ГУРТОВОЇ ТОРГІВЛІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ

Гуртова торгівля відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного руху товарів між виробниками та роздрібними мережами. Вона сприяє розширенню бізнесу, стабільності ланцюгів постачання та зниженню витрат, що особливо актуально в умовах глобалізації ринку.

З наближенням до євроінтеграції, українські компанії зіштовхуються з необхідністю орієнтуватися на стандарти європейського ринку, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Європейський ринок відомий своїми високими стандартами якості, прозорістю та відповідальністю.

Умови реалізації продукції формуються не лише економічними чинниками, але й законодавчими нормами та етичними вимогами. З огляду на це, українські гуртові компанії поступово переходять від традиційних схем продажу до інтегрованих моделей, які передбачають контроль на кожному етапі постачання.

Однією з ключових вимог адаптації є відповідність продукції європейським стандартам. Це стосується не тільки маркування чи технічних характеристик, але й загальної концепції «відповідального постачання». Регламент (ЄС) № 178/2002 [1], що встановлює загальні принципи і вимоги до законодавства у сфері харчових продуктів, вимагає простежуваності та безпеки товарів на всіх етапах.

Крім відповідності стандартам, важливо оновити внутрішні бізнес-процеси. Європейські партнери очікують прозорі договори, передбачувані логістичні схеми, а також точну інформацію про терміни, обсяги та вартість продукції. Це зумовлює впровадження цифрових систем обліку, CRM-платформ та інтеграцію зі сторонніми логістичними операторами.

Особливе значення у збутових стратегіях займає управління ланцюгом постачання. Для європейського ринку ключовими є аспекти енергоефективності, стійкої логістики та екологічності. Компанії дедалі частіше зобов'язуються виконувати вимоги корпоративної соціальної відповідальності (CSR), що стало невід'ємною частиною європейської ділової культури.

Варто приділяти особливу увагу питанням юридичної відповідальності. Директива ЄС 2014/24/ЄС про публічні закупівлі вимагає прозорості умов поставок, запобігання конфлікту інтересів та рівного доступу до ринку [2]. Це безпосередньо впливає на гуртові поставки у сфері відносин бізнесу з державою (B2G) і вимагає від постачальників дотримання чітко прописаних процедур.

Змінюється також підхід до цінової політики. Моделі гнучкого ціноутворення, врахування довгострокових контрактів, бонусних систем та сервісного супроводу набирають популярності за межами простої практики демпінгу. Європейські партнери все більше орієнтуються на загальну цінність пропозиції, а не лише на ціну одиниці товару.

Комунікаційні стратегії в гуртовій торгівлі потребують кардинальних змін. Професіоналізм, відкритість, швидке реагування та етика ділового спілкування стали стандартом. Важливо вміти працювати в багатокультурному середовищі, враховуючи мовні відмінності, діловий етикет та управлінські моделі.

Цифрова трансформація стала обов'язковою умовою для виходу на європейський ринок. Вона охоплює не тільки автоматизацію внутрішніх процесів, але й участь у цифрових маркетингових заходах, застосування аналітики попиту, штучного інтелекту для прогнозування закупівель та персоналізації комерційних пропозицій.

Дотримання норм захисту персональних даних є надзвичайно важливим. З 2018 року в Європі діє Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR) [3], що встановлює жорсткі вимоги до обробки даних клієнтів і партнерів. Українським компаніям слід уважно переглянути угоди, політики конфіденційності та системи захисту даних.

Не можна також ігнорувати вимоги щодо фінансової прозорості. Участь у міжнародних ланцюгах поставок вимагає фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів (IFRS), а також готовності до аудиту, оцінки ризиків та комплаєнс-перевірок. Це сприяє зміцненню довіри європейських партнерів.

Впровадження принципів культурного взаєморозуміння у бізнесі стає все важливішим. Європейські компанії від своїх партнерів очікують не тільки якісної продукції, але й дотримання етичних норм у бізнесі, відкритості в комунікаціях, пунктуальності та прозорості при прийнятті рішень. Успішна адаптація стратегій збуту враховує ці м'які, проте суттєво впливові фактори.

Вихід на європейські ринки вимагає стратегічного планування з довгостроковою перспективою. Це означає не лише фокус на поточних прибутках, але й розбудову стабільної мережі постачальників, клієнтів і партнерів. Українські компанії, що прагнуть працювати в ЄС, повинні вміти вибудовувати довіру з часом.

Конкурентоспроможність на європейському ринку тісно пов'язана з репутацією бренду. Важливо створювати впізнаваний образ компанії, асоційований з якістю, надійністю та відповідальністю. Це потребує інвестицій у маркетинг, дизайн, професійну комунікацію та підтримку сервісу.

Останні роки ознаменувалися зменшенням ролі посередників і зміцненням прямих контактів між виробниками і споживачами. У гуртовій торгівлі це призводить до появи гібридних збутових моделей, де компанії одночасно працюють із сегментами B2B і B2C, адаптуючи свої логістичні та фінансові підходи.

Зростає також значення гнучкості в управлінні асортиментом. Європейські ринки потребують швидкого реагування на зміни попиту, впровадження нових товарів, сезонних акцій або ексклюзивних пропозицій. Тому гуртові продавці мають забезпечити гнучкість закупівель і логістики.

У сучасному середовищі аналітика є невід'ємною частиною збутових стратегій. Компанії активно використовують дані про ринок, поведінку клієнтів та результати попередніх кампаній. Прогнозування продажів, планування запасів і оптимізація логістики базуються на цифрових аналітичних інструментах.

Загалом, адаптація до європейських стандартів – це безперервний процес удосконалення. Підприємства, які швидко навчаються, аналізують ринкові зміни і оперативного адаптуються до нових умов, мають найбільші шанси на успіх у довготривалій перспективі.

Таким чином, адаптація стратегій збуту до стандартів європейського ринку є не лише формальною процедурою, а й серйозним переформатуванням підходів до ведення бізнесу. Компанії, які вдало інтегруються у європейський ринок, не тільки підвищують свої прибутки, але й зміцнюють репутацію надійного та відповідального партнера.

1. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 178/2002 від 28 січня 2002 року про встановлення загальних принципів і вимог харчового права, створення Європейського органу з безпечності харчових продуктів та встановлення процедур у питаннях, пов'язаних із безпечністю харчових продуктів. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/984_005-02 (дата звернення: 26.04.2025). **2.** Директива Європейського Парламенту і Ради 2014/24/ЄС від 26 лютого 2014 року про публічні закупівлі та про скасування Директиви 2004/18/ЄС. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/984_052-14 (дата звернення: 26.04.2025). **3.** Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних). *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/984_008-16 (дата звернення: 26.04.2025).

Мальчик М. В., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Вовчик Н. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня** (Інститут післядипломної освіти, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОПИТУВАННЯ ПАЦІЄНТІВ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДИТЯЧОЇ ЛІКАРНІ

В умовах сучасного суспільного розвитку медичні послуги набувають дедалі більшого значення як невід'ємна складова забезпечення якості життя населення. Їх роль постійно зростає у зв'язку зі змінами демографічної ситуації, розвитком науково-технічного прогресу та зростанням потреб у високоякісному медичному обслуговуванні. В Україні на сьогодні одними з ключових проблем у сфері охорони здоров'я залишаються питання якості та ефективності надання медичних послуг, що потребують системного вирішення на державному рівні.

Подальше погіршення ситуації в державній медицині і невизначеність перспектив вітчизняної охорони здоров'я сприяють розвитку приватної практики. Згідно з опитуваннями, кожен третій пацієнт в Україні вибирає приватну клініку. При виборі близько 40% спираються на рекомендації знайомих пацієнтів. Саме тому зараз найбільш конкурентною в медицині буде бізнес-модель – максимальна близькість до пацієнта при наданні якісних послуг і високого сервісу [1].

У таких умовах комунальні медичні заклади змушені адаптуватися до конкурентного середовища, впроваджуючи пацієнто-орієнтовані підходи та підвищуючи якість сервісу, аби зберегти довіру населення і не поступитися позиціями приватному сектору. Адже сучасна медицина орієнтована, саме на пацієнто-центрований підхід, що передбачає активне залучення пацієнтів до процесу оцінки та вдосконалення медичних послуг. Особливо важливим є моніторинг якості надання медичних послуг у контексті реформування системи охорони здоров'я України.

Оцінка якості медичної допомоги – визначення відповідності наданої медичної допомоги встановленим стандартам у сфері охорони здоров'я [2].

Одним із найбільш ефективних маркетингових інструментів оцінки якості медичних послуг є опитування пацієнтів, що дозволяє отримати зворотний зв'язок, виявити проблемні аспекти та коригувати маркетингові стратегії для покращення обслуговування.

КП «Рівненська обласна дитяча лікарня» Рівненської обласної ради як суб'єкт господарювання представлена на регіональному ринку медичних послуг доволі потужно. Свою діяльність лікарня розпочала у 1989 році і впродовж свого існування є провідною дитячою медичною установою Рівненщини. Наразі лікарня законтрактована Національною службою здоров'я України у межах програми медичних гарантій за 12 пакетами.

Ефективне функціонування комунального підприємства, що працює у сфері надання медичних послуг, можливе лише за умови глибокого розуміння досвіду клієнтів та ключових чинників, які визначають їхню мотивацію звертатися за медичною допомогою. З огляду на це, було здійснено розробку відповідної анкети [3] та проведено опитування понад 100 респондентів із числа батьків пацієнтів. Анкетування здійснювалося у період з січня по грудень 2024 року й було спрямоване на виявлення ключових мотиваційних аспектів, що впливають на рішення потенційних клієнтів, щодо отримання медичних послуг. Отримані дані мали на меті сприяти підвищенню відповідності послуг лікарні реальним потребам її пацієнтів.

Для збору даних було використано анонімне online анкетування – за допомогою Google Forms. Збір даних здійснювався шляхом опитування респондентів, які сканували QR-коди, розміщені у поліклініці, відділеннях та центрах лікарні. Такий підхід забезпечив анонімність респондентів, що сприяло отриманню об'єктивних відповідей.

Анкета містила питання щодо наступних аспектів:

- оцінка якості медичних послуг у стаціонарі та консультативній поліклініці;
- компетентність і професійність лікарів та медичного персоналу;
- необхідність купівлі ліків та додаткових витрат на послуги;
- загальний рівень задоволеності пацієнтів.

Отже, на підставі цих даних від респондентів було отримано ключові результати, представлені у таблиці 1.

Для глибшого розуміння клієнтського досвіду пацієнтів у різних категоріях надання послуг, було проведено аналіз інсайтів, що ілюструють очікування та потреби користувачів. Це дозволяє враховувати специфіку різних груп споживачів під час оцінки якості послуг.

На основі аналізу результатів опитування адміністрації медичного закладу було запропоновано вдосконалити комунікацію з пацієнтами, оптимізувати графіки прийому, модернізувати інфраструктуру та впровадити систематичне анкетування. Це дозволить підвищити рівень комфорту, зменшити час очікування та адаптувати послуги до реальних потреб пацієнтів.

Таблиця 1

Ключові результати анкетування пацієнтів КП «Рівненська обласна дитяча лікарня»

Аспект оцінювання	Результат
1. Загальний рівень задоволеності	84,3% пацієнтів позитивно оцінили якість наданих медичних послуг.
2. Індекс лояльності пацієнтів (NPS)	70,9% опитаних поставили оцінку «10» на запитання щодо ймовірності рекомендації закладу.
3. Ключові переваги надання медичних послуг	Професіоналізм персоналу, швидкість надання допомоги.
4. Проблемні зони при наданні медичних послуг	Нестача інформації про графіки роботи лікарів, тривалий час очікування, недостатній комфорт у палатах.

Таблиця 2

Інсайти дослідження у розрізі клієнтського досвіду пацієнтів

Категорія пацієнтів	Інсайти досвіду
Батьки дітей (пацієнти стаціонару)	Очікують чіткого інформування, швидкого доступу до вузьких спеціалістів, безпечних та комфортних умов перебування.
Батьки дітей (амбулаторні пацієнти)	Важливим є час очікування, зрозумілість маршруту пацієнта, та оперативна комунікація зі сторони персоналу.

Запропоновані заходи відповідають сучасним вимогам щодо прозорості, ефективності та якості управління у сфері надання медичних послуг. Отримані дані підтверджують ефективність зворотного зв'язку як інструменту управління якістю медичного обслуговування.

1. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я. URL: <https://tinyurl.com/2wcyvcna> (дата звернення: 10.04.2025). **2.** Про порядок контролю якості медичної допомоги : наказ МОЗ від 28.09.2012 р. № 752 (дата звернення: 10.04.2025). **3.** Анкета опитування споживачів послуг КП «РОДІ» 2024. URL: <https://tinyurl.com/9xbpaw42> (дата звернення: 10.04.2025).

Мальчик М. В., д.е.н., професор, Герасимчук О. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Емоційний маркетинг, як потужний інструмент впливу на підсвідомі чинники мотивації, набуває особливого значення в цифровому середовищі, де комунікація зі споживачем відбувається у швидкому темпі, через інтерактивні платформи та соціальні мережі. Саме здатність брендів створювати емоційно насичений контент, що викликає довіру, захоплення чи співпереживання, формує позитивний споживчий досвід і сприяє прийняттю рішень про покупку.

Цифровий маркетинг значно посилив прояви імпульсивної купівельної поведінки. Імпульсивна покупка – це миттєве, нерациональне рішення про придбання товару, яке приймається спонтанно. Зокрема, бренди залучають соціальні мережі та зовнішні онлайн-платформи для реклами акцій, знижок і спеціальних пропозицій, що стимулює емоційні покупки та впливає на прийняття рішень споживачами [1].

Емоційний маркетинг у цифровому просторі істотно трансформував поведінку споживачів в умовах електронної комерції. Його вплив виявляється через низку аспектів: 1) емоційна прив'язаність та інтернет-залежність: із розвитком цифрових платформ споживачі проводять дедалі більше часу онлайн, де постійно стикаються з контентом, що викликає емоції – від натхнення до термінового бажання володіти певним товаром; 2) персоналізація з емоційним акцентом: сучасні цифрові технології дозволяють брендам створювати індивідуалізовані пропозиції, що апелюють до почуттів і потреб кожного споживача; 3) зручність, що знижує бар'єри: можливість здійснити покупку у будь-який момент через смартфон чи планшет створює відчуття комфорту та легкості, посилюючи позитивні емоції, пов'язані з процесом придбання; 4) емоційна взаємодія у соціальних мережах: через соцмережі бренди мають змогу емоційно взаємодіяти з аудиторією, викликаючи реакції, залучення, створення спільнот та обговорення. Рекомендації чи позитивні відгуки від знайомих викликають довіру та стимулюють покупки; 5) аналітика емоцій та зворотний зв'язок: цифрові інструменти дозволяють брендам аналізувати не лише поведінку споживачів, а й емоційні реакції на контент. Це дає змогу вдосконалювати маркетингові стратегії так, щоб краще відповідати очікуванням та викликати потрібні емоції для стимулювання попиту [2].

Вплив емоційного маркетингу на споживчу поведінку в цифровому середовищі проявляється через здатність брендів викликати у споживачів

сильні емоції, що спонукають до покупки. За допомогою візуального контенту, історій, музики, кольорових рішень та персоналізованих повідомлень компанії створюють емоційно насичене середовище, у якому покупець відчуває зв'язок із брендом.

У соціальних мережах, на сайтах і через рекламу в користувачів формуються асоціації з позитивними емоціями – довірою, натхненням, захопленням або відчуттям терміновості, що значно підвищує ймовірність прийняття рішення про купівлю. Емоційний маркетинг не лише стимулює імпульсивні покупки, а й формує довгострокову лояльність до бренду, оскільки споживачі запам'ятовують не стільки сам товар, скільки відчуття, які він у них викликав.

Дослідження споживчої поведінки в онлайн-середовищі надає учасникам бізнесу можливість глибше зрозуміти вподобання та потреби своєї цільової аудиторії. Аналіз таких показників, як тривалість перебування на сайті, рівень взаємодії з контентом, купівельні переваги тощо, дає змогу визначити, які елементи привертають увагу користувачів, а які викликають втрату інтересу або відштовхують [3].

Емоційний маркетинг сприяє формуванню глибшого зв'язку між брендом і споживачем. Влучно підібрані емоційні посили (радість, довіра, натхнення, захоплення) допомагають підприємствам виділятися на тлі конкурентів, залишатися в пам'яті споживача та створювати позитивний образ бренду. Крім того, емоційний маркетинг ефективно стимулює імпульсивні покупки, активізує споживача до дії «тут і зараз» та сприяє поширенню контенту в соціальних мережах, оскільки емоційні історії чи зворушливі візуальні матеріали мають високу вірусність.

Емоційний маркетинг справляє потужний вплив на споживача, оскільки здатен формувати глибокий емоційний зв'язок із брендом, що значно підвищує рівень лояльності. Наприклад, реклама Coca-Cola часто асоціюється зі святами, теплом і приємними спогадами, що робить продукт частиною позитивного досвіду. Подібно до цього, кампанії Dove, які просувають ідеї природної краси та прийняття себе, викликають у споживачів почуття довіри та підтримки.

Крім того, яскраві й зворушливі історії, як у рекламі Apple, допомагають бренду бути впізнаваним і емоційно близьким. Також емоційно заряджені візуали або меседжі здатні спонукати до імпульсивної покупки – наприклад, ніжні образи в рекламі Milka створюють відчуття затишку, що може миттєво вплинути на рішення придбати продукт. Таким чином, емоційний маркетинг сприяє залученню уваги та формує емоційно орієнтовану поведінку споживачів.

Попри численні переваги, емоційний маркетинг має і свої недоліки. Насамперед, його ефект часто є короткотривалим – емоції швидко згасають, і якщо за ними не стоїть якісний продукт або сервіс, то повторна покупка може не відбутися. Ще однією проблемою є складність у

вимірюванні ефективності – на відміну від раціональних маркетингових стратегій, результати емоційного впливу важче точно оцінити за допомогою традиційних аналітичних інструментів.

Невдале використання емоційного маркетингу може не лише зіпсувати імідж бренду, а й викликати масове обурення споживачів. Наприклад, реклама Persi з Кендалл Дженнер, яка намагалася зобразити примирення під час протесту, була сприйнята як баналізація серйозних соціальних проблем. Подібну негативну реакцію викликала й реклама Dove, де темношкіра жінка після зняття футболки «перетворювалася» на білу – громадськість звинуватила бренд у расизмі.

Ще один приклад – компанія Apple також опинилася в центрі критики через рекламу iPad, в якій творчі інструменти знищувалися пресом, що обурило художників. І навіть Н&М постраждала від недоречного напису на дитячому світшоті. Ці приклади свідчать, що емоційне посилення має бути не лише виразним, а й культурно обґрунтованим – інакше бренд ризикує втратити довіру своєї аудиторії.

Підсумовуючи дослідження, слід наголосити, що емоційний маркетинг відіграє важливу роль у сучасній системі комунікації між брендом і споживачем. Його сила полягає в здатності викликати не лише короточасну реакцію, а й формувати довготривалі емоційні зв'язки, які значно впливають на споживчу поведінку, рівень лояльності та ступінь довіри до бренду. Безперечно, існують приклади негативного впливу, коли кампанії викликали зворотну реакцію через етичну нечутливість, недбале ставлення до культурних особливостей або спроби маніпулювати емоціями аудиторії. Проте кількість успішних кейсів, які демонструють позитивний вплив емоційного маркетингу, значно переважає.

Більшість брендів, які грамотно використовують емоційні меседжі, отримують стійкі конкурентні переваги, оскільки їм вдається не просто продати продукт, а стати частиною особистого досвіду та життєвих цінностей споживача. Тому можна впевнено стверджувати, що позитивний вплив емоційного маркетингу суттєво переважає негативний, за умов професійного та відповідального підходу до створення комунікаційних стратегій.

1. Семенда О. В. Вплив цифрового маркетингу на поведінку споживачів. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. 2023. Вип. 7. С. 39–41. 2. Балик У. О., Хилук В. В. Аналіз впливу цифрового маркетингу на споживачську поведінку в електронній комерції. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-129> (дата звернення: 10.05.2025). 3. Струнгар А. В. Аналіз поведінки споживачів у онлайн-середовищі: як впливають візуальні та текстові елементи на рішення про покупку. *Агросвіт*. 2024. Вип. 13. С. 48–57.

Мальчик М. В., д.е.н., професор, Мельник С. Р., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ В LINKEDIN НА ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У B2B-СЕГМЕНТІ

У сучасному бізнес-середовищі, де цифрові технології та соціальні мережі відіграють ключову роль, формування особистого бренду стає важливою складовою професійного успіху. В умовах зростаючої конкуренції на ринку та високої динаміки інформаційних потоків персональний бренд дозволяє фахівцям вирізнитися, чітко позиціонувати себе у професійному середовищі та вибудовувати довготривалі довірчі стосунки з аудиторією. Розвиток цифрових технологій і глобалізація бізнесу поступово витісняють традиційні методи встановлення ділових зв'язків, зокрема офлайн-зустрічі, друковані видання чи персональні рекомендації, натомість відкриваючи нові можливості для взаємодії через онлайн-платформи, блоги, професійні спільноти та соціальні мережі. У такому контексті активна цифрова присутність і послідовна комунікація цінностей, експертизи та досягнень бізнесу або експерта стають не просто бажаними, а стратегічно необхідними інструментами для кар'єрного зростання та ділового розвитку.

З огляду на це, особливу увагу дослідників та експертів у сучасному світі привертає LinkedIn – провідна соціальна мережа для професійного нетворкінгу та маркетингу у B2B-сегменті. На відміну від Facebook, Instagram чи X, які орієнтовані переважно на споживчий контент і розважальний формат взаємодії, LinkedIn забезпечує бізнес-спільноті ефективний інструмент для кар'єрного зростання, мережових комунікацій та створення експертного контенту. Вона виступає унікальним майданчиком для просування як особистих брендів, так і корпоративної експертизи, дозволяючи формувати навколо себе професійне середовище, засноване на спільних інтересах і ділових цінностях.

Особистий бренд у LinkedIn виступає індикатором експертності, що впливає на рівень довіри з боку партнерів, колег і потенційних клієнтів. У контексті B2B це набуває особливої ваги, адже рішення про співпрацю часто базуються не лише на репутації компанії, а й на публічному іміджі її представників. Відтак, LinkedIn перетворюється на важливий канал впливу, що здатен формувати довготривалі ділові зв'язки та відкривати нові можливості для бізнесу. LinkedIn об'єднує понад 850 мільйонів користувачів по всьому світу, з яких 65 мільйонів – це особи, що приймають рішення у B2B-сфері [1; 2]. Платформа активно використовується для бізнес-маркетингу, просування брендів та розвитку ділових зв'язків. Аналітики Statista прогнозують, що кількість

користувачів LinkedIn збільшиться ще на 171,9 мільйона до 2028 року, що підтверджує значущість платформи для бізнесу [3]. Згідно з глобальними даними, майже 92% підприємств використовують цю платформу у своїх маркетингових стратегіях, застосовуючи її для просування бренду, залучення клієнтів та розвитку ділових зв'язків [4].

Поняття особистого бренду набуло популярності завдяки роботам таких дослідників, як Том Пітерс, який у 1997 році вперше ввів термін «особистий бренд» у своїй статті «The Brand Called You». Згодом, у книзі «Перетвори себе в бренд» автор запропонував 50 порад про те, як перетворити ваше ім'я на бренд, адже в сучасному світі сьогодні недостатньо просто робити добре свою справу. Він є важливим стратегічним інструментом самопрезентації у професійному середовищі. Особистий бренд формується через кілька основних компонентів, які взаємодіють між собою, створюючи цілісний образ професіонала. Центральними елементами є ідентичність, репутація, візуальний образ та комунікаційна стратегія. Його фундаментом є індивідуальні якості, компетенції та комунікаційна стратегія, які визначають сприйняття особи її колегами, партнерами та потенційними клієнтами. У порівнянні з корпоративним брендингом, що має на меті створення довгострокового іміджу компанії, особистий бренд акцентує увагу на унікальних характеристиках конкретного фахівця, що дозволяє йому виділятися серед конкурентів та встановлювати довірливі стосунки у професійній спільноті, просувати свою експертизу, монетизувати знання, досягнення та вміння. У науковій літературі особистий бренд розглядається як процес побудови унікального професійного образу, що базується на компетентності, комунікаціях та довірі.

У контексті B2B-маркетингу, де рішення про співпрацю приймаються на основі довіри, експертності та репутації, особистий бренд стає важливим фактором. Дослідження показують, що 80% B2B-лідів надходять саме через онлайн-платформу LinkedIn, що робить її найефективнішою платформою для генерації потенційних клієнтів у цьому сегменті [5]. На відміну від транзакційного характеру B2C, у B2B процес прийняття рішень є довготривалим і багаторівневим: він передбачає аналітичне мислення, порівняння альтернатив, а також оцінку ризиків і репутаційних наслідків. У таких умовах особистий бренд фахівця або лідера думок може стати вирішальним елементом при виборі постачальника, підрядника чи партнера. Активна присутність на LinkedIn дозволяє не тільки демонструвати компетентність через контент, участь у дискусіях і аналітичні публікації, а й вибудовувати довіру через стабільність, прозорість і цінності, які транслиє автор.

З огляду на це, було проведено дослідження щодо оцінки ролі LinkedIn як платформи для побудови особистого бренду в B2B-середовищі та ефективності різних стратегій публікацій для залучення аудиторії. В

результаті визначено основні напрямки розробки ефективних стратегій персонального брендингу у LinkedIn, що дозволяють збільшити довіру, експертність та вплив на бізнес-рішення у B2B-сегменті.

Запропоновані підходи можуть бути ефективно інтегровані у щоденну комунікацію фахівців, керівників і власників бізнесу, сприяючи побудові сталого професійного іміджу, зміцненню репутації на ринку та розширенню мережі контактів. Крім того, результати дослідження можуть бути адаптовані для розробки навчальних програм, тренінгів або внутрішніх політик компаній, які прагнуть підвищити видимість і впізнаваність своїх представників у професійному середовищі.

На основі аналізу результатів дослідження було підтверджено значний вплив особистого бренду у LinkedIn на процеси прийняття рішень у B2B-сегменті. Це дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо оптимальних форматів, типів і тематик контенту, які найбільше резонують із цільовою аудиторією LinkedIn у різні часові проміжки — як за днями тижня, так і за часом доби. Зокрема, було визначено, які саме пости викликають найбільшу залученість, коли аудиторія найбільш активна, та як змінюється її реакція залежно від емоційного або інформаційного тону повідомлення. Також автори отримали позитивні зрушення не лише у контексті приросту усіх показників взаємодії. Результати роботи принесли конверсії у вигляді клієнтів. Це підтверджує ефективність обраної стратегії та значущість персонального бренду як інструменту генерації лідерства думок і B2B-конверсій.

Активна та продумана присутність у LinkedIn є важливою складовою професійної стратегії для фахівців, які працюють у сфері B2B. У контексті зростаючої ролі особистісного чинника у ділових комунікаціях, саме особистий профіль часто стає першою точкою контакту з потенційними партнерами, клієнтами або роботодавцями. Регулярна публікація релевантного контенту, участь у професійних обговореннях та чітке позиціонування дозволяють зміцнити авторитет у своїй галузі та підтримувати довіру аудиторії. Таким чином, особистий бренд у LinkedIn є не лише засобом самопрезентації, а й ефективним інструментом формування довіри, впливу на процеси прийняття бізнес-рішень та розвитку професійних зв'язків у B2B-сегменті.

1. About LinkedIn. URL: <https://bit.ly/3SATdxr> (дата звернення: 01.03.2025).
2. Статистика LinkedIn і факти, які повинні знати власники бізнесу B2B. 2024. URL: <https://bit.ly/4jUV645> (дата звернення: 03.03.2025).
3. 52 statystyki LinkedIn, które marketerzy powinni znać w 2022 r. URL: <https://bit.ly/3S0o0DI> (дата звернення: 02.03.2025).
4. LinkedIn Annual Revenue. URL: <https://bit.ly/4jUVwHH> (дата звернення: 02.03.2025).
5. Number of LinkedIn users worldwide from 2019 to 2028. Statista. URL: <https://bit.ly/4mgPq5X> (дата звернення: 02.03.2025).

Мальчик М. В., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Твердий М. Л., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Мальчик А. Я., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський економіко-технологічний фаховий коледж НУВГП)

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ГУРТОВІЙ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ФОП

Євроінтеграція відкриває нові перспективи для українських підприємств, зокрема фізичних осіб-підприємців (ФОП), щодо виходу на єдиний європейський ринок. Однак цей процес вимагає значних змін у логістичних підходах, які раніше орієнтувалися на внутрішній ринок. У сфері гуртової торгівлі важливо адаптувати логістику відповідно до стандартів ЄС, де акцент робиться на швидкість, можливості відстеження, надійність і сталий розвиток.

ФОП у гуртовій торгівлі зіштовхуються з різними логістичними викликами, такими як недостатні ресурси, відсутність розвинутої інфраструктури, нестабільність митного оформлення та слабка інтеграція в цифрові логістичні платформи. В умовах євроінтеграції ці проблеми стають актуальнішими через важливість дотримання вимог прозорості, технічного регламентування та транскордонного обміну даними.

Одним із головних викликів є митне оформлення товарів. З набуттям чинності Угоди про асоціацію з ЄС Україна поступово синхронізує своє митне законодавство з європейським. Стандартизовано документообіг відповідно до положень Митного кодексу ЄС (Union Customs Code – Регламент (ЄС) № 952/2013).[1] ФОП потрібно враховувати зміни в правилах класифікації товарів, визначенні митної вартості та походження.

Логістика все більше концентрується на простежуваності товару. Європейські партнери очікують систем track & trace, які дозволяють у реальному часі відстежувати місцезнаходження вантажу, його стан, терміни доставки та відповідальність. Для ФОП це означає необхідність інтеграції своїх бізнес-процесів із логістичними провайдерами або платформами ERP.

Українська інфраструктурна обмеженість, особливо на регіональному рівні, часто створює труднощі для малих гравців. ФОП без власних складів або транспорту орієнтуються на посередників або співпрацю. У рамках євроінтеграції розглядається можливість створення логістичних кластерів, що об'єднують ресурси малих підприємств для спільного використання.

Оптимізація логістики залишається проблемою через відмінності в системах документообігу. В Україні фізичні особи-підприємці часто використовують паперові накладні, тоді як у Європі прийняті повністю цифрові формати EDI (обмін електронними даними). Це сповільнює процеси та підвищує ризик помилок або недовіри з боку партнерів.

Фізичним особам-підприємцям ускладнює транспортну логістику дотримання європейських вимог до перевізників. Наприклад, Пакет мобільності ЄС [2], який почали впроваджувати з 2020 року, встановлює суворі норми для робочого режиму водіїв, GPS-нагляду і документообігу. Ці регуляції часто стають фінансово обтяжливими для тих, хто займається логістикою самостійно.

Оптимізація можлива через співпрацю з логістичними провайдером, які мають досвід на європейському ринку. Вони можуть взяти на себе частину процесів – від митного оформлення до складування і доставки. Водночас ФОП мають ретельно оцінювати вартість і якість сервісу, щоб не втратити рентабельність.

Зменшення логістичних витрат часто досягається завдяки гнучкому управлінню обсягами, об'єднанню вантажів, мультискладським схемам і контрактним перевезенням. ФОП можуть використовувати дропшипінг або створювати логістичні альянси, де кілька компаній об'єднують поставки під одним брендом або рішенням.

Європейські ринки приділяють увагу швидкості виконання замовлень, точності термінів і якості пакування. Це означає, що логістика стає частиною маркетингової пропозиції. Невчасна доставка може негативно позначитися на репутації постачальника, навіть якщо товар якісний і конкурентоспроможний за ціною.

Екологічність у логістиці набуває особливого значення. В рамках Європейського зеленого курсу [3] активно реалізуються вимоги щодо зменшення викидів CO₂, використання енергоефективного транспорту і вторинної упаковки. ФОП, які постачають товари в ЄС, повинні враховувати ці екологічні тренди навіть у дрібницях.

Проблеми також зачіпають сферу фінансової логістики. Конвертація валют, міжбанківські перекази та ризики подвійного оподаткування потребують додаткових витрат і знань. ФОП стикаються з труднощами, не маючи доступу до професійних фінансових консультантів, що може призвести до втрати прибутку через непрозорі чи затримані розрахунки.

Перспективним напрямом є цифровізація логістичних процесів: автоматизація відстеження відправлень, електронне підписання угод і використання онлайн-калькуляторів для митних платежів. Проте держава підтримує ці ініціативи лише частково, а в рамках Національної транспортної стратегії України до 2030 року відсутні чіткі механізми для підтримки малих підприємств.

Інтеграція українських ФОП у європейський логістичний простір вимагає знань мов, юридичних нюансів контрактів і підготовки персоналу. Багато проблем виникає через нерозуміння специфіки вимог європейських партнерів, таких як інкотермс, відповідальність за вантаж чи форс-мажорні обставини.

При оптимізації логістики в умовах євроінтеграції важливо враховувати не лише технічні та нормативні аспекти, а також зміни у споживчій поведінці. Європейські покупці, особливо B2B-клієнти, вимагають високого рівня обслуговування, гнучких умов постачання та детальної інформації про кожен етап ланцюга постачання. Це встановлює нові стандарти для українських підприємців, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Будівництво довготривалих логістичних відносин із партнерами в ЄС стає невід'ємним аспектом. Надійність, передбачуваність і стабільність поставок цінуються більше, ніж короточасна вигода. Для українських підприємців це означає необхідність системного підходу до вибору партнерів, перевірки ланцюга постачань та планування обсягів.

У період воєнного стану та нестабільної інфраструктури в Україні логістичні процеси стають особливо вразливими. В цих умовах підприємці шукають альтернативні маршрути доставки через Польщу, Румунію, Словаччину, активно використовуючи морські порти та логістичні хаби. Таке переорієнтування вимагатиме додаткових ресурсів і швидкої адаптації до нових шляхів.

Зрештою, для оптимізації логістики у сфері гуртової торгівлі ФОП слід розвивати цифрову грамотність, використовувати гнучкі моделі співпраці, інтегруватися у сучасні логістичні платформи та враховувати вимоги європейського законодавства. Тільки так можна забезпечити стійкість, прибутковість і довіру на ринку ЄС.

Загалом, оптимізація логістики в контексті євроінтеграції – це не лише питання транспорту чи митниці, а й новий підхід до мислення. Успішні підприємці переходять від ситуативного управління до стратегічного бачення, розглядаючи логістику як основу конкурентних переваг на європейському ринку.

1. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 952/2013 від 9 жовтня 2013 року про встановлення Митного кодексу Союзу. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/984_009-13 (дата звернення: 26.04.2025).
2. Інформація щодо Пакету мобільності Європейського Союзу. Асоціація міжнародних автомобільних перевізників України. URL: <http://www.asmap.org.ua/index1.php?id=66686> (дата звернення: 26.04.2025).
3. Європейський Зелений Курс. Екодія. URL: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html> (дата звернення: 26.04.2025).

Мартинюк О. В., к.е.н., доцент, Власик В. П., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКУ НАФТОПРОДУКТІВ УКРАЇНИ ТА ОСНОВНИХ УЧАСНИКІВ РИНКУ

Ринок нафтопродуктів України є стратегічно важливим сектором економіки, що забезпечує енергетичні потреби промисловості, транспорту та населення. Стабільне функціонування цього ринку має вирішальне значення для енергетичної безпеки країни, особливо в умовах геополітичної нестабільності, зміни енергетичної політики та глобальних тенденцій декарбонізації. Оскільки Україна є імпортером значної частини нафтопродуктів, дослідження структури цього ринку та основних його учасників набуває особливої актуальності.

Метою нашого дослідження є аналіз сучасного стану ринку нафтопродуктів України, визначення основних учасників, оцінка тенденцій розвитку та визначення перспектив з урахуванням викликів енергетичного переходу.

Ринок нафтопродуктів України включає видобуток, переробку, транспортування, зберігання та реалізацію продуктів, отриманих з нафти. Основні види нафтопродуктів включають бензин, дизельне паливо, мазут, гас, мастильні матеріали та нафтохімічну сировину.

Основними особливостями українського ринку є значна залежність від імпорту, недостатні переробні потужності та високий рівень конкуренції серед постачальників. За останні роки, внаслідок воєнних дій та економічних санкцій, відбулися значні зміни в структурі постачання нафтопродуктів.

Основними учасниками ринку нафтопродуктів в Україні є:

- Нафтовидобувні підприємства (Укрнафта, Укргазвидобування), що забезпечують видобуток сирої нафти;
- Нафтопереробні заводи (Кременчуцький НПЗ, Шебелинський ГПЗ), які займаються перетворенням сирої нафти у готові продукти;
- Імпортери та трейдери, такі як OKKO, WOG, Amic, Socar, які забезпечують постачання нафтопродуктів з інших країн;
- Дистриб'ютори та оператори АЗС, які продають нафтопродукти кінцевим споживачам;
- Державні регулятори, зокрема НКРЕКП, Антимонопольний комітет, що впливають на ціноутворення, оподаткування та екологічні норми.

Сучасний ринок нафтопродуктів України стикається з низкою викликів:

- Висока залежність від імпорту та нестабільність постачань;
- Волатильність цін на світовому ринку нафти;
- Інфраструктурні проблеми, пов'язані з пошкодженням нафтопроводів та переробних потужностей;
- Поступовий перехід до відновлюваних джерел енергії та декарбонізація економіки;
- Вплив санкцій та геополітичної напруженості.

Попри численні виклики, ринок нафтопродуктів України має значний потенціал для розвитку. Для підвищення енергетичної безпеки необхідно диверсифікувати джерела постачання, розвивати альтернативні види палива, модернізувати нафтопереробні потужності та впроваджувати новітні технології для підвищення ефективності видобутку та переробки.

Ринок нафтопродуктів України залишається важливим компонентом національної економіки. Врахування глобальних тенденцій, таких як декарбонізація та енергетичний перехід, а також внутрішніх викликів, пов'язаних з інфраструктурними проблемами та економічною нестабільністю, є ключовими для стабільного розвитку галузі.

На сучасному етапі розвитку суспільства нафтопродукти є домінуючим енергоносієм у системі його життєзабезпечення та глобальним стратегічним товаром у світовій торгівлі. Вони відіграють провідну роль у забезпеченні функціонування всіх галузей економіки та світового господарства в цілому. Тому стан тенденції та кон'юнктура ринку нафтопродуктів безпосередньо впливають на національну та світову економіку, визначають характер та темпи їх динаміки.

1. Донець Д. М. Основи дослідження ринку нафтопродуктів на етапі відбудови економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 47–50. 2. Захарчук О. В., Вишневецька О. В. Ринок нафти та нафтопродуктів в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 10. С. 29–37. 3. Донець Д. М., Таранський І. П., Рикванова І. С. Виклики глобального ринку нафтопродуктів та їх вплив на національну безпеку. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. С. 1–5. 4. Pro-Consulting. Ринок нафтопродуктів в Україні: основні фактори впливу. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-nefteproduktov-v-ukraine-osnovnye-factory-vliyaniya> (дата звернення: 10.05.2025). 5. ОККО : офіційний сайт. URL: <https://www.okko.ua> (дата звернення: 10.05.2025).

Міськова К. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
(Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна)

МАЛИЙ БІЗНЕС ЯК РУШІЙ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Український бізнес, наразі, вже зробив усе можливе, аби повернутися до роботи. Протягом цих, важких, трьох років на території нашої країни відкрилося багато магазинів, кав'ярень, СТО та інших закладів. Більшість з них не лише продають товар чи надають послуги, але й перераховують кошти зі своїх продажів на користь Збройних сил України, як на мене, це вже стало обов'язком кожного підприємця. Як почуває себе малий бізнес під час війни та які має перспективи розвитку? [1, с. 68].

За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації серед 162 представників малого бізнесу, кількість непрацюючих підприємств за місяць скоротилася з 42% до 26%. Після тимчасового припинення відновили роботу 17% і ще 23% готуються до відновлення, 71% підприємців нікуди не перевозили свій офіс чи виробництво, 11% переїхали на захід України, а 4% – за кордон.

Загалом, статистика підкреслює ключову роль малого бізнесу як рушійної сили економічної стійкості, також, не потрібно забувати про великий і середній бізнес, але вони відзначаються своєю стійкістю та важкістю у відкритті, тому, коли ситуація в країні не стабільна, люди віддають перевагу просуванню малого бізнесу, адже його, в разі чого, швидко відновити та адаптувати під умови кризи [2, с. 17].

Для підтвердження стану розвитку малих бізнесів можемо звернутися до слів прем'єр-міністра України, Дениса Шмигала, який зазначив, що: «малий бізнес покращив очікування по оборотах на 10–20%, якщо порівнювати з початком квітня. Втрати, які вже понесли підприємці, колосальні. Але, кредити під 0% та покращення логістичних маршрутів сприятимуть відновленню». Він закликав українців підтримувати вітчизняний бізнес – особливо малих та підприємців, оскільки так можна допомогти перезапустити економіку.

Для прикладу можна розглянути статистику відкриття малих бізнесів у вигляді закладів, вона представлена на рис. 1 [3].

Саме малі підприємства здатні оперативніше реагувати на потреби ринку, створювати робочі місця та генерувати стабільні податкові надходження. Вони сприяють децентралізації економіки, оскільки зазвичай розташовані в різних регіонах, що дозволяє активізувати економічне життя навіть у віддалених або постраждалих територіях.

Кількість працюючих закладів, % По регіонах України



Telegram-канал
«Реве та стогне
ресторатор»
bit.ly/restorator-reve

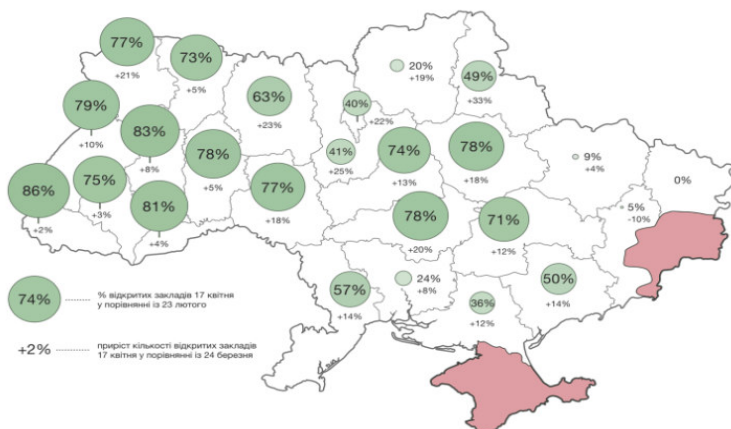


Рис. 1. Кількість працюючих закладів станом на квітень 2025 р.

Також, не потрібно забувати, що малий бізнес стимулює конкуренцію, що сприяє покращенню якості товарів і послуг. Він також виступає осередком інновацій, адже підприємці часто шукають нові підходи, технології та ніші, що дозволяє економіці розвиватися динамічно й сучасно. Окрім того, завдяки своїй гнучкості малі підприємства швидко адаптуються до змін у законодавстві чи ринкових умовах.

Не менш важливим є соціальний ефект: розвиток малого бізнесу сприяє зменшенню рівня безробіття, підвищенню добробуту населення та зміцненню громад. Люди, які відкривають власну справу, не лише забезпечують себе, а й створюють можливості для інших, формуючи навколо себе економічно активне середовище [4].

1. Крисак А. О., Мусятовська О. С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 68–73. 2. Бех Н. В. Особливості розвитку та функціонування малого і середнього бізнесу в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1(26). С. 16–18. 3. Як працює малий та середній бізнес під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-praczuuye-malyj-ta-serednij-biznes-pid-chas-vijny> (дата звернення: 21.04.2025). 4. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах російсько-української війни. URL: <file:///E:/Downloads/1265-Article%20Text-1944-1-10-20240918.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

Мірошник М. В., к.е.н., доцент, Волощак С. С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна)

МАРКЕТИНГ У РУСЛІ ЗМІН: СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Маркетинг, як динамічна система управління ринковою діяльністю підприємств, у сучасних умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів, зазнає глибоких змін як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Для України, яка впевнено рухається шляхом євроінтеграції, особливо актуальним є питання адаптації вітчизняного бізнесу до нових ринкових викликів та можливостей, що відкриваються в межах єдиного європейського економічного простору. Маркетинг при цьому відіграє роль не просто функції просування товарів чи послуг, а стратегічного інструменту позиціонування, формування репутації, забезпечення відповідності європейським стандартам якості, прозорості та інноваційності.

Одним із визначальних чинників трансформації маркетингової діяльності стає цифровізація. У рамках сучасних вимог європейського ринку дедалі більшого значення набуває застосування інструментів цифрового маркетингу — від автоматизованих CRM-систем до інтеграції аналітики великих даних, персоналізованих платформ комунікації та систем управління клієнтським досвідом. Завдяки цим інструментам українські компанії отримують змогу оперативно реагувати на зміни споживацьких уподобань, вести проактивний діалог із цільовою аудиторією [1].

Водночас євроінтеграція актуалізує питання сталого розвитку та соціальної відповідальності. Європейський споживач дедалі більше орієнтований не лише на функціональну цінність товару, а й на соціальний та екологічний контекст його виробництва. У зв'язку з цим бізнес повинен інтегрувати принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у маркетингову політику — транслювати прозорість, етичність, екологічну безпечність як елементи брендової ідентичності. Це вимагає нових підходів до просування, контенту, пакування, комунікації, що формують довіру та лояльність з боку європейського споживача.

Показовим прикладом ефективної маркетингової адаптації в умовах євроінтеграції є діяльність українського бренду **«Біосфера»**, що спеціалізується на товарах для дому та гігієні. Упродовж останніх років

компанія активно впроваджує принципи сталого розвитку – зокрема, запуск лінійки продукції з біорозкладних матеріалів та перехід на екологічне пакування. Крім того, бренд ефективно комунікує свою соціальну відповідальність через європейські цифрові платформи, адаптує візуальні рішення та меседжі до різних національних ринків ЄС, що дозволяє йому успішно експортувати продукцію до понад 30 країн, включно з Німеччиною, Францією та країнами Балтії. Такий досвід демонструє, як український бізнес може відповідати вимогам європейського споживача, залишаючись водночас конкурентоспроможним і інноваційним [2].

Особливу роль у цьому контексті відіграє брендинг. Уміння побудувати сильний, впізнаваний бренд, що відповідає цінностям сучасного європейського споживача, стає ключовою конкурентною перевагою. Важливою тенденцією є розвиток емоційного та ціннісного брендингу, заснованого на автентичності, соціальній місії та глибокому розумінні цільової аудиторії. Українським компаніям важливо не просто копіювати західні практики, а шукати власну унікальну комунікаційну стратегію, поєднуючи локальну ідентичність із глобальними трендами.

Культурна адаптація також виступає важливим аспектом маркетингової діяльності в умовах євроінтеграції. Європейський простір — це спільнота з високим рівнем культурного різноманіття, що вимагає від бізнесу чутливого, емпатійного підходу до формування повідомлень, візуального стилю, корпоративної етики. Відповідність цим особливостям забезпечує ефективну інтеграцію українських брендів у європейський інформаційний простір, сприяє побудові партнерських відносин і довготривалій присутності на міжнародних ринках.

Таким чином, маркетинг у сучасних умовах євроінтеграції – це не лише реакція на зовнішні виклики, а й внутрішній процес переосмислення місії бізнесу, формування нової моделі цінностей і комунікацій. Українським підприємствам необхідно орієнтуватися на європейські стандарти, впроваджувати цифрові інновації, розвивати етичну складову бренду і водночас зберігати власну унікальність. Лише за таких умов можлива успішна інтеграція у конкурентне середовище ЄС та формування довготривалих конкурентних переваг.

1. Корнієнко О. М. Маркетингові стратегії в умовах євроінтеграції: теоретичні та практичні аспекти. Київ : Видавництво «Київський університет», 2020. 250 с.
2. Мельник Л. І. Трансформація маркетингових комунікацій в умовах євроінтеграції: виклики та перспективи. Львів : Видавництво «Наукова думка», 2019. 210 с.

Мірошніченко І. С., к.е.н., доцент (Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ

Сучасні реалії функціонування вітчизняної авіаційної галузі характеризуються динамічними змінами в умовах глобалізації, цифровізації економіки, зростаючої конкуренції та активізації євроінтеграційних процесів. Водночас кризові явища в економіці України, військові дії, закрите небо та обмеженість ресурсів створюють додаткові виклики для стабільного розвитку підприємств авіаційної сфери. У цих умовах особливої актуальності набуває пошук нових моделей стратегічного управління, які дозволяють оперативно реагувати на виклики часу, зберігати стійкість підприємств до кризових явищ та інтегруватися в європейське економічне середовище відповідно до сучасних стандартів ефективності та прозорості [1].

У контексті євроінтеграційних прагнень Україна зобов'язана гармонізувати підходи до управління стратегічно важливими галузями з європейськими стандартами, зокрема щодо ефективності, прозорості, конкурентоспроможності та інноваційності. Авіаційні підприємства, як складові національного промислово-логістичного комплексу, мають адаптуватися до нових вимог зовнішнього середовища та зростаючих очікувань міжнародних партнерів [2].

В умовах військової агресії, порушення логістичних ланцюгів, високої вартості ресурсів та технологічної залежності від іноземних постачальників особливої актуальності набуває запровадження стратегічного управління як системи, що забезпечує довгострокову стійкість та ефективність функціонування авіаційних підприємств. При цьому ключовим стає поєднання національних інтересів з вектором європейської інтеграції, що вимагає від управлінських структур гнучкості, проактивності та стратегічного бачення [3].

У сучасних умовах євроінтеграційного курсу України стратегічне управління вітчизняними авіаційними підприємствами набуває особливого значення. Ефективне впровадження стратегічних управлінських підходів дозволяє підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках, а й адаптувати свою діяльність до вимог європейських стандартів у сфері безпеки, якості та ефективності.

Ключові напрями стратегічного управління сучасними авіаційними підприємствами у контексті євроінтеграції зазначені в табл. 1. Таблиця демонструє напрями стратегічного управління, їх цілі та відповідність

євроінтеграційним пріоритетам щодо довгострокового планування, підвищення фінансової ефективності та адаптації вітчизняних авіаційних підприємств до вимог європейського економічного простору.

Таблиця 1

Ключові напрями стратегічного управління авіаційними підприємствами у контексті євроінтеграції *

Напрямок стратегічного управління	Основна мета стратегічного управління	Відповідність євроінтеграційним пріоритетам
Інноваційний розвиток	Впровадження новітніх авіаційних технологій	Адаптація до технічних стандартів ЄС
Менеджмент якості	Забезпечення високого рівня безпеки та сервісу	Відповідність європейським стандартам безпеки польотів та обслуговування
Управління людськими ресурсами	Підвищення професійної компетентності персоналу	Зближення з європейською системою авіаційної освіти та сертифікації кадрів
Цифрова трансформація	Впровадження цифрових рішень в управлінні та обслуговуванні	Сумісність з цифровими платформами авіаційної інфраструктури ЄС

* Таблиця побудована автором за джерелами [1], [2], [3].

Таким чином, у сучасних умовах євроінтеграційного курсу стратегічне управління вітчизняними авіаційними підприємствами набуває особливого значення. Стратегічне управління має стати однією з основ довгострокового розвитку авіаційної галузі України, сприяючи її інтеграції до єдиного авіаційного простору ЄС, зміцненню конкурентоспроможності, залученню інвестицій та підвищенню міжнародної репутації.

1. Ладиженський Е. Д., Соколов А. В., Мірошніченко І. С. Стратегічні вектори розвитку транспортних підприємств в умовах глобалізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 48–53. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-48-53](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-48-53) (дата звернення: 01.02.2025). 2. Мірошніченко І. С. Основні геополітичні ризики авіаційного бізнесу в умовах глобалізації. *Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем* : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Кропивницький : УДЛА, 2025. С. 513–515. URL: https://www.sfa.org.ua/images/docs/Zbirnyk_Konferentsiia_26022025r.pdf. (дата звернення: 10.05.2025). 3. Мірошніченко І. С., Рябка В. А. Менеджмент продуктивності як важливий елемент стратегічного розвитку підприємства в умовах дії воєнного стану. *Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції з економічних та гуманітарних питань*. Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2024. Т. II. С. 71–72. URL: https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/zbirnyk-tez-2024_tom-2_druk.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

Мусієнко В. І., к.е.н., доцент, Плахтиря Є. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна)

СТАНДАРТИ ЯКОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Запровадження стандартів якості в медичних закладах розглядається не лише як формальний інструмент контролю, а як засіб стратегічного розвитку, що безпосередньо впливає на організацію внутрішніх процесів, управління персоналом, культуру взаємодії та рівень відповідальності. Формування внутрішнього середовища, заснованого на чітких критеріях якості, сприяє підвищенню ефективності роботи медичних працівників і довіри пацієнтів. Саме через механізми стандартизації формується структуроване, прозоре і передбачуване робоче середовище, в якому кожен працівник має чіткі орієнтири для професійної діяльності.

Стандарти якості в медичних закладах — це не лише набір вимог і процедур, а комплексна система управління, що охоплює всі аспекти діяльності установи. Стандарти визначають не лише технічні та клінічні вимоги, а й встановлюють правила взаємодії, управління ресурсами, розподілу відповідальності та комунікації всередині колективу. Вони базуються на принципах доказової медицини, безперервного покращення процесів, орієнтації на пацієнта, а також прозорого й ефективного управління ресурсами. Найбільш поширеними є міжнародні стандарти ISO серії 9001, національні протоколи лікування, а також галузеві внутрішні регламенти, що регулюють порядок надання медичної допомоги, дотримання санітарних норм, облік і звітність, зберігання лікарських засобів тощо.

Впровадження стандартів безпосередньо впливає на внутрішнє середовище медичного закладу, оскільки потребує системних змін на трьох основних рівнях: організаційному, соціальному та професійному [2 с. 297; 3].

На організаційному рівні це означає перегляд і оптимізацію внутрішніх процесів: стандартизацію процедур, зменшення дублювання функцій, запровадження чітких алгоритмів дій у клінічних ситуаціях. Установлюється єдина система документації, електронний документообіг, розподіл відповідальності, що створює передумови для більшої прозорості та керованості в межах установи. Впорядковані процеси знижують ризики, підвищують точність і зменшують адміністративне навантаження на персонал. Важливим аспектом є те, що чіткість і прозорість організаційних процесів не лише підвищують ефективність роботи, а й мінімізують

можливість виникнення етичних дилем, пов'язаних із нечіткими зонами відповідальності або неоднозначними рішеннями.

На соціальному рівні стандарти сприяють формуванню нової корпоративної культури. Співробітники, які залучені до процесів контролю якості, аудиту, сертифікації, стають більш відповідальними та проактивними. Наявність зрозумілих правил і процедур зменшує внутрішні конфлікти, покращує комунікацію між структурними підрозділами, формує довіру до керівництва. Крім того, дотримання стандартів часто передбачає впровадження системи зворотного зв'язку, що підвищує відкритість і пацієнтоорієнтованість. Такий підхід створює умови для розвитку партнерських відносин усередині колективу, де кожен співробітник відчуває свою причетність до спільного результату та розуміє значущість власного внеску.

На професійному рівні впровадження стандартів підвищує кваліфікаційні вимоги до працівників, стимулює їх до навчання, сертифікації, участі в тренінгах і підвищенні своєї медичної грамотності. У медичному середовищі з високими стандартами якості формується команда фахівців, які орієнтовані на результат, мають спільні цінності та є носіями внутрішніх змін. Зростає роль лідерів думок серед персоналу, які ініціюють покращення та слугують прикладом дотримання етичних і професійних норм [1, с. 555; 2, с. 299].

Окрему увагу слід приділити системі внутрішнього моніторингу та аудиту, яка є невід'ємною частиною управління якістю. Постійний аналіз помилок, скарг, клінічних випадків, дотримання стандартів надає змогу вчасно виявляти слабкі місця й оперативно реагувати на них, що не лише сприяє покращенню якості послуг, а й зміцнює внутрішню довіру до системи: працівники бачать, що зміни не є декларативними, а мають реальний вплив. Ефективна система моніторингу передбачає не лише контроль, а й залучення персоналу до процесу самооцінки та аналізу власної діяльності, що формує культуру відповідальності та відкритості. Важливо, щоб результати аудиту використовувалися не для покарання, а як інструмент навчання, вдосконалення процесів і підвищення професійної компетентності команди.

Впровадження стандартів сприяє створенню позитивного психологічного клімату: зменшується стрес, пов'язаний з невизначеністю або відсутністю чітких правил, підвищується задоволеність роботою, зменшується плинність кадрів, що особливо актуально в умовах високого навантаження на систему охорони здоров'я. Чітко визначені алгоритми та очікування допомагають працівникам відчувати стабільність і захищеність у своїй професійній діяльності, що є важливою передумовою для збереження мотивації та профілактики емоційного вигорання.

Важливим аспектом є також інформаційна культура та цифровізація, які нерозривно пов'язані з сучасними стандартами якості.

Автоматизація обліку, впровадження електронних медичних карток, систем управління даними пацієнтів (EMR/EHR), контроль доступу до інформації – усе це змінює внутрішню структуру взаємодії в закладі. Стандарти вимагають не лише впровадження ІТ-інструментів, а й навчання персоналу принципам цифрової етики, конфіденційності, безпеки обробки персональних даних.

Крім того, стандарти якості сприяють розвитку управління ризиками, що позитивно позначається на стабільності внутрішніх процесів. Ідентифікація потенційних загроз, розробка протоколів реагування на інциденти (клінічні, технічні чи управлінські), створення антикризових процедур – усе це дозволяє закладу ефективніше функціонувати в умовах невизначеності. У результаті формується культура превентивності, де ризики не ігноруються, а стають об'єктом постійного моніторингу [1, с. 552; 2, с. 298].

Слід наголосити, що стандарти якості сприяють формуванню стратегічного бачення розвитку медичного закладу. Вони дозволяють не лише контролювати поточні процеси, а й будувати довгострокову модель управління, орієнтовану на сталість, ефективність і соціальну відповідальність. У такому середовищі внутрішня атмосфера не є стихійною, а стає передбачуваною, структурованою і відкритою до інновацій. Прозорість процедур і передбачуваність управлінських рішень зменшують рівень напруги в колективі, створюючи умови для конструктивної співпраці, професійної впевненості та ініціативності персоналу.

Отже, впровадження стандартів якості є не лише зовнішньою вимогою, а ключовим чинником внутрішнього перетворення медичного закладу. Воно сприяє не лише покращенню медичних результатів, а й створенню конструктивного, ефективного й професійного середовища всередині установи. Саме через внутрішнє середовище, сформоване на основі стандартів, медичний заклад здатен забезпечити стійкий розвиток, підвищити довіру пацієнтів і зміцнити свою позицію в системі охорони здоров'я.

1. Madai H., Bittner B., Kovacs T., Nagy A. Methodology of The Internal Environmental Analysis as A Part of Strategy Planning. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*. 2020. Vol. 1(1). P. 551–556.
2. The Impact of Internal Organizational Environment Factors on the Efficiency of Health / M. N. K. Al-Enazi et al. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. 2022. Vol. 7, no. 10. P. 296–300.
3. Шишка І. В. Створення умов для підвищення якості медичних послуг. Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-290-9-47> (дата звернення: 24.04.2025).

Наконечна О. П., д.філос.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КУЛЬТУРНА ЕСТЕТИКА ЯК КОНЦЕПТ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Процеси глобалізації, розвиток цифрового суспільства, що вводять людей у життєвий потік цілком і відразу, забезпечуючи співіснування в стані активної взаємодії всіх факторів їх оточення і досвіду, сприяє формуванню нової сукупності матеріальних і духовних умов людського життя, нового досягнення людиною свого становища і майбутнього соціуму.

Мистецтво модернізму і постмодернізму, змінюючи смаки і цінності, вплинуло на зміну загальних уявлень про культуру. Культура перестала бути сферою належного та ідеального, сферою непорушного панування нетлінних канонів краси, грації та досконалості. Тож дослідження особливостей розвитку і вияву людської чуттєвості, уявлень про прекрасне, потворне, гармонійне в сучасну добу, значення мистецтва у структурі культури та людської життєдіяльності є актуальним та потребує міждисциплінарного дослідження, синергії теоретичного і практичного підходів.

Концепт культурна естетика сформувалося на перетині естетики, культурології, філософії мистецтва та соціальних теорій у другій половині ХХ століття. Його витоки можна простежити у працях І. Канта, Г. Гегеля, Ф. Шіллера, які досліджували зв'язок краси, мистецтва й суспільства. Г. Зіммель підмічає диференціацію предметних досягнень культури та багатоманітність культурних станів індивідів й піднімає важливе для подальших соціокультурних розвідок питання щодо тенденції індивідуалізації та превалювання «культури суб'єкта». У ХХ столітті естетика почала сприйматися як форма критики культури, зокрема у творах Т. Адорно, Г. Маркузе та Ю. Габермаса. Продуктивність позиції Т. Адорно полягала в намаганні осмислити естетику як теорію, що здатна бути співмірною сутності світу людського буття і культури в їх історичності, поліфонічності й діалогічності.

У теоретичних розвідках В. Вельша, А. Гелена Ю. Кристевой, Ж. Рансьєра та представників постструктуралізму зміст поняття «культурна естетика» пов'язується з широким аналізом культурно зумовлених форм естетичного досвіду. Р. Шустерман розвиває принципи прагматистської естетики, підкреслюючи взаємозв'язок між естетикою і культурною практикою. Р. Шустерман стверджує, що «естетика має відновити свій зв'язок із життєвою силою досвіду», оскільки переживання є тілесним, соціальним і культурно зумовленим [3]. Його позиція значною

мірою спирається на естетичну теорію Д. Дьюї, який вважав, що домінуюче місце у життєвому досвіді належить саме естетичному досвіду, який виникає у момент досягнення кульмінаційної точки рівноваги, гармонії організму і середовища, суб'єкта та об'єкта, людини і світу, що пов'язано з переживаннями суб'єкта, його внутрішнім відчуттям рівноваги.

В англomовній гуманітаристиці вживається термін *cultural aesthetics*, який позначає осмислення естетичних практик як частини культурної динаміки.

Культурна естетика – це напрям досліджень, що вивчає, як естетичні форми, смисли та цінності формуються, відображаються та сприймаються в контексті певної культури. Вона перетинається з філософією мистецтва, семіотикою, культурологією та антропологією.

Багатозначність концепту культурної естетики підкреслює взаємозв'язок між естетикою і культурною практикою, виявляючи важливість естетичного виміру культури як в сутнісному, так і в практичному вимірах, як в історичному, так і в сучасному здійсненні, як через концептуалізацію культурної естетики в постмодерному дискурсі, так і шляхом діалогу естетичних традицій різних культур. Варто вказати і на поєднання здатності до формування методологічних підходів до аналізу багатовимірності людського досвіду і практики повсякденного людського життєствлення. «З одного боку, постулюючи світ як ментальний і чуттєвий досвід, вона [естетика] проблемно розширює ранг значущих елементів, атрибутивних для повсякденності. (...) Естетика наповняє на дослідженні способу реєстрування та репрезентації досвіду (...). Така увага очевидно принципова для теоретизування повсякденності», – стверджує британський дослідник культури Бен Гаймор [2; 19].

Культурна естетика, опираючись на досвід розвитку естетики як філософської науки, має критичний та інтерпретативний характер. Зокрема, це постмодерна критика «великого стилю» або гегемонії європейського канону в мистецтві чи осмислення зміни сприйняття тілесності у європейському мистецтві (від античності до сучасності). Все це і вказує на зміну підходів до тлумачення естетичного світовідношення і його ролі у формуванні стратегій людської життєдіяльності.

В цьому контексті потребують нового осмислення такі феномени, як дизайн, масова культура.

Звернімося до розширення місця дизайну у сучасному культурному дискурсі, який перетворюється на медіатор між естетикою, культурною критикою та соціальним проєктуванням, що підтверджує його належність до актуальних форм культурного осмислення. Досить слушним і переконливим є історичний експурс у еволюцію досліджень дизайну за останні 40 років, здійснений Назан Байазіт, в якому аналізується зміна змістових конотацій дизайну від технічних і функціональних аспектів до

соціальних, культурних та гуманітарних вимірів [1]. Вона підкреслює, що сучасний дизайн розглядається як соціокультурна практика, у межах якої дизайн більше не зосереджується виключно на вирішенні інженерних задач, а прагне до створення смислів, культурних наративів, спираючись як на врахування так і розширення досвіду користувача, що тісно пов'язано з уявленнями про естетику у конкретному культурному середовищі. Взаємозв'язок культурної естетики та дизайну в соціокультурній практиці та її організації характеризує як гуманістичний вимір практики дизайну, так і робить його частиною культурного наративу.

Можна констатувати, що культурна естетика безпосередньо дотична до соціокультурного менеджменту у багатьох напрямках:

- формування естетичних стратегій у культурній політиці
- виступає як спосіб інтерпретації культурних кодів, естетичних моделей діяльності і поведінки
- вивчення норм естетичної поведінки, смаку, сприйняття краси як ресурсу організації культурного середовища та соціальної мобільності
- виступає як аналітичний інструмент підвищення якості культурних продуктів
- сприяє проєктуванню соціокультурних практик через взаємодію з ідеологіями, наративами, пам'яттю, виражених в естетичних цінностях, що трансформувалися у культурно історичному становленні.

Характерні приклади з українського та міжнародного контексту, які показують, як культурна естетика інтегрується у соціокультурний менеджмент: «Мистецький Арсенал» (Київ), фестиваль сучасного мистецтва «ГогольFest», «Tate Modern» (Лондон, Велика Британія), фестиваль «Burning Man» (США), «Documenta» (Кассель, Німеччина). Тут ми бачимо як відбувається діалог традиції й модерності шляхом поєднання автентичності історичної архітектури з сучасним мистецтвом і творення нових культурних сенсів, розвиток медійної естетики як ключового інструменту залучення і формування смаків реципієнтів. А в соціокультурному менеджменті відбувається просторове і візуальне планування зі стратегічним баченням соціальних змін, розвиток дизайну виставкових просторів, розробка кураторських стратегій, мультидисциплінарних команд, самоорганізація, розробка освітніх програм для різних аудиторій, стратегічної логістики, створення медіа-ідентичності, участь у глобальній естетичній дискусії, формування культурних брендів через естетику.

1. Bayazit, N. Investigating Design: A Review of Forty Years of Design Research. *Design Issues*. 2004. Vol. 20(1). P. 16–29. 2. Highmore B. *Everyday Life and Cultural Theory*. London : Routledge, 2002. 3. Shusterman R. *Pragmatist Aesthetics: Living Beauty, Rethinking Art*. Rowman & Littlefield Publishers, 2000.

Ненно І. М., д.е.н., професор (Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, м. Одеса, Україна)

ФЕНОМЕН УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ: РІВНІ АНАЛІЗУ

Для вивчення феномена управлінських інновацій корисно відокремити два рівні аналізу. На більш абстрактному рівні знаходяться ідеї управління, визначені Крамером як «досить стабільні масиви знань про що повинні робити менеджери: система припущень, прийняті принципи та правила процедури» [1, с. 47]. Прикладами є ідеї наукового менеджменту, системи менеджменту якості (TQM) і організацій, що навчаються. Хоча ці концепції не ідентичні, а ідею управління можна порівняти з ідеєю Гіл'єна М.Ф. [2] поняттями організаційної ідеології, разом із Барлі С. і Кунда Г. [3], Абрахамсоном Е. [4] та Саддабі Р. і Грінвудом Р. [5], поняттями управлінської риторики. На більш оперативному рівні ми можемо визначити управління як практику процесів, методів та організаційної структури [6], зокрема різними аспектами правил і процедур щодо внутрішньоорганізаційної роботи.

Важлива взаємодія між розвитком менеджменту практики та менеджменту ідей, тому наші теоретичні аргументи дадуть належне врахування обох рівнів аналізу. Гіл'єн М.Ф. стверджує, що організаційні ідеології «можуть використовуватися як когнітивні інструменти для розв'язання складнощів реальності, визначення відповідних проблем та вибору альтернативних шляхів дій» [2, с. 4]. Абрахамсон Е. визначає риторичу як «усний або письмовий дискурс, який виправдовує використання набору прийомів управління організаціями або їх співробітників» [4, с. 259]. Тому ми вважаємо корисним поєднати разом управлінські інновації в цих сферах, «ніби вони становлять однорідну сутність» [5, с. 7].

Відповімо на питання «Якими є процеси, через які виникають управлінські інновації?» Спираючись на нашу концепцію того, що робить управлінські інновації унікальними, ми розробляємо структуру, яка висвітлює чотири взаємопов'язані фази процесу та ролі, які відіграють дві ключові групи зацікавлених сторін. Структура складається з чотирьох фаз інноваційного процесу: (1) мотивація пов'язана зі сприяючими факторами та провокуючими обставинами, які спонукають людей розглядати можливість розробки власних управлінських інновацій; (2) винахід є початковим актом експериментування, з якого виникає нова гіпотетична практика управління; (3) впровадження – це технічний процес встановлення цінності нової управлінської інновації *in vivo* (тобто в реальних умовах); і (4) теоретизація та маркування є соціальним процесом, за допомогою якого особи всередині та поза організацією осмислюють і підтверджують управлінські інновації, щоб створити їх легітимність.

Цей чотирифазний процес ґрунтується на внутрішньофірмовому еволюційному погляді, висунутому Бургельманом Р. [8] і Збарацьким М. [9], згідно з яким зміни, що сприймаються в середовищі (мотивація), призводять до варіацій у практиках управління (винахід), деякі з яких потім підлягають внутрішньому відбору (впровадження) і утриманню (теоретизація та маркування). Відповідно до вертикального виміру на рис. 1, ми очікуємо, що процес формуватимуть дві групи осіб: (1) внутрішні агенти змін, які є співробітниками інноваційної компанії, які активні у створенні інтересу, експериментуванні та підтвердженні управлінських інновацій, про які йдеться [10; 11], і (2) зовнішні агенти змін, які, подібно до інтелектуалів-управлінців Гіл'єна М. [2] та підприємців ідей Абрахамсона та Фейрчайлда [12], є незалежними консультантами, науковцями та гуру, активними у створенні інтересу та впливі на розвитку та узаконення ефективність і збереження нових методів управління [13].

1. Kramer H. The philosophical foundations of management rediscovered. *Management International Review*. 1975. Vol. 15(2–3). Pp. 47–55.
2. Guille'n M. F. Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective. Chicago : University of Chicago Press, 1994.
3. Barley S. R., & Kunda G. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*. 1992. Vol. 37. Pp. 363–399.
4. Abrahamson E. Management fashion. *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. Pp. 254–285.
5. Suddaby R., & Greenwood R. Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*. 2005. Vol. 50. Pp. 35–67.
6. Alange S., Jacobsson S., & Jarnehammar A. Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*. 1998. Vol. 10. Pp. 3–20.
7. Birkinshaw J., Hamel G., & Mol M. J. Management Innovation. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33(4). Pp. 825–845. URL: <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>. (дата звернення: 24.04.2025).
8. Burgelman R. A. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*. 1991. Vol. 2. Pp. 239–262.
9. Zbaracki M. J. The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*. 1998. Vol. 43. Pp. 602–638.
10. Howell J. M., & Higgins C. A. Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. Pp. 317–341.
11. DiMaggio P. Interest and agency in institutional theory / In L. G. Zucker (Ed.). *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. 1988. Cambridge, MA : Ballinger, 1988. Pp. 3–22.
12. Abrahamson E., & Fairchild G. Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44. Pp. 708–740.
13. DiMaggio P. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920–1940 / In W. Powell & P. DiMaggio (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. 1991. Chicago : University of Chicago Press, 1991. Pp. 267–292.

Оплачко І. О., к.е.н., доцент, Гаврон Р. І., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МАРКЕТИНГОВІ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

У сучасних умовах інтенсивної цифровізації економіки маркетингові інтернет-комунікації набувають домінуючого значення для підприємств торгівлі, трансформуючи традиційні підходи до взаємодії зі споживачами та визначаючи нові вектори конкурентної боротьби.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій кардинально змінив поведінку споживачів, які все частіше використовують інтернет для пошуку інформації про товари та послуги, порівняння цін, здійснення покупок та обміну думками. Враховуючи це, підприємства торгівлі, що ефективно використовують інструменти інтернет-комунікацій, отримують значні переваги, зокрема розширення географії продажів, оптимізацію витрат на комунікацію, підвищення оперативності зворотного зв'язку та персоналізацію маркетингових повідомлень. Ігнорування або неефективне використання інтернет-каналів комунікації може призвести до втрати ринкових позицій та зниження рівня конкурентоспроможності відповідно.

На відміну від традиційних маркетингових комунікацій, інтернет-комунікації характеризуються інтерактивністю, мультимедійністю, високою швидкістю поширення інформації, можливістю точного таргетингу та гнучкістю у вимірюванні ефективності комунікаційних кампаній. Ключовими інструментами маркетингових інтернет-комунікацій підприємств торгівлі є веб-сайти, соціальні мережі, пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама, електронна пошта, контент-маркетинг, партнерський маркетинг та мобільний маркетинг, кожен з яких має специфічні характеристики та вплив на цільову аудиторію.

При цьому за даними Marketing Monitor Retail 2023–2026, понад 76% опитаних експертів вважають, що персоналізація та релевантність будуть ключовими чинниками в інтернет-комунікаціях підприємств торгівлі, незалежно від галузі. Основна особливість персоналізації – використання AI-технологій у створенні унікального досвіду для кожного клієнта. При цьому крім рекомендацій та розсилок важливими для підприємств торгівлі є: формування спеціальних пропозицій для різних груп клієнтів; адаптовані мобільні додатки, які зберігатимуть уподобання клієнтів та повідомлятимуть про релевантні новинки та акції; динамічний дизайн (автоматична адаптація контенту сайту під користувача з урахуванням його попередніх дій); віртуальні примірочні (як приклад імерсивного маркетингу), готові образи тощо; «розумні» помічники на основі AI та NLU (Natural Language Understanding).

Важливим при цьому є забезпечення «зв'язку» з покупцем через різні канали, що дозволить вести персоналізовану комунікацію, незалежно від того, надходить запит через соціальні мережі, месенджери, email-розсилки, пошукові системи чи офлайн канали. Для інтегрування різних каналів комунікації та продажів (онлайн-магазинів, соціальних мереж, маркетплейсів, фізичних магазинів та ін.) у єдину екосистему підприємствам важливо мати комплексне ERP-рішення. Ті підприємства, які першими створили для своїх покупців єдину екосистему, що поєднує всі точки входу та забезпечує безперебійний та узгоджений досвід для споживачів через різні канали взаємодії, отримали помітну конкурентну перевагу, що ґрунтується на високому рівні лояльності.

При цьому основними критеріями ефективних маркетингових інтернет-комунікацій є: присутність на різних платформах з «активною» цільовою аудиторією; об'єднання офлайн- та онлайн-каналів; розвиток напрямку швидкої доставки та darkstore; AI-персоналізація комунікації; акцент на унікальності бренду та побудові тривалих відносин із клієнтом, в тому числі за рахунок впровадження ексклюзивного сервісу для зміцнення емоційного зв'язку з покупцем; навчання персоналу кібергігієни; організація зручності покупок та комунікацій через різні канали.

Щодо соціальних мереж, то Facebook Marketplace, Instagram Shops, TikTok Shop, Telegram-боти вже є ефективними платформами для продажу та їх можна інтегрувати з CRM та e-commerce платформами. Крім того, WhatsApp Business, Viber, Messenger, Telegram використовують для консультацій, оформлення замовлень через персоналізоване спілкування, розсилки тощо. 54% користувачів інтернету використовують соціальні мережі для пошуку товарів, а 71% споживачів, які мали позитивний досвід комунікації з підприємством у соціальних мережах, із більшою ймовірністю придбає в нього товар. Крім того, згідно з прогнозами Statista, уже у 2026 році 20% всіх покупок в інтернеті будуть здійснюватися в соціальних мережах (з тенденцією до зростання) [1].

Щодо SEO, то в рамках оптимізації важливими для підприємств торгівлі є: використання персоналізації; генерація експертного контенту (розгорнутих статей, досліджень, гайдів, лайфхаків, оглядів пропонованої продукції та ін.); використання довгих ключових фраз (Long-Tail Keywords); регулярне оновлення контенту для відповідності актуальним трендам; інвестування в UX/UI; Zero-click searches – оптимізація контенту під фрагменти Google (Featured Snippets), розміщення важливих даних (адреси, контактів) прямо на майданчиках, використання блоків відповідей на питання тощо.

Ще один приклад ефективного використання інтернет-комунікацій – інтеграція стрімінгового контенту з e-commerce. На прикладі міжнародного ринку, підприємства починають використовувати «живі трансляції продажів» (live shopping) на платформах TikTok, Instagram Live

або YouTube. Таку практику впроваджують, зокрема, магазини косметики EVA періодично проводять стріми з оглядами продукції, під час яких глядачі можуть одразу перейти за посиланням і придбати рекомендовані товари.

Також інтернет-комунікації підприємств торгівлі активно розширюються у голосовому пошуку та голосовій комерції (voice commerce). Все більше користувачів здійснюють пошук за допомогою голосових помічників (Google Assistant, Siri, Alexa), що вимагає оптимізації контенту під так звані «розмовні запити». Підприємства, які враховують цей тренд, створюють голосові боти для замовлень, довідок, консультацій. Наприклад, мережа Watsons експериментує з інтеграцією голосового помічника у мобільний додаток.

Зростає також роль етичних та сталих комунікацій, де підприємства торгівлі підкреслюють екологічність своєї упаковки, програму утилізації товарів або підтримку локального виробництва.

Таким чином, маркетингові інтернет-комунікації є невід'ємною складовою успішної діяльності сучасних підприємств торгівлі. Їх ефективне використання дозволяє розширити ринкове охоплення, оптимізувати комунікаційні витрати, підвищити рівень залучення та лояльності клієнтів, а також отримати значні конкурентні переваги. Глибоке розуміння специфіки різних інструментів інтернет-маркетингу, розробка чіткої стратегії та постійний аналіз результативності є ключовими факторами успіху при цьому. Соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO, контекстна реклама та інфлюенсер-маркетинг, забезпечують персоналізований підхід і залучення цільової аудиторії. Для малих та середніх підприємств інтернет-комунікації відкривають нові можливості для зростання та розвитку, дозволяючи конкурувати з більшими гравцями ринку. Водночас підприємства торгівлі також стикаються з викликами, такими як інформаційне перенасичення, конкуренція та регуляторні обмеження. Перспективи розвитку пов'язані з автоматизацією, використанням штучного інтелекту, інтеграцією омніканальних стратегій і фокусом на сталість. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам торгівлі необхідно постійно вдосконалювати свої маркетингові стратегії, адаптуючись до технологічних і соціальних змін.

1. Retail e-Commerce Sales Worldwide from 2014 to 2027. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата звернення: 10.05.2025). 2. Луханіна К. Інтернет маркетинг та цифрові стратегії у ритейлі. *Scientia fructuosa*. 2025. № 160. С. 167–182. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(160\)10](https://doi.org/10.31617/1.2025(160)10).

Оплачко І. О., к.е.н., доцент, Ілючок Д. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ БРЕНДИНГУ ЯК КОМПОНЕНТА СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах розвитку спортивної індустрії спорт перетворюється на глобальний бізнес, у якому маркетингові стратегії, в тому числі брендинг, відіграють надзвичайно важливу роль. В умовах жорсткої конкуренції за увагу глядачів, спонсорів та медіа, створення сильного спортивного бренду є одним із головних завдань для спортивних клубів, федерацій, індивідуальних спортсменів.

Брендинг як компонент спортивного маркетингу включає цілеспрямований процес створення, формування та управління унікальним іміджем, ідентичністю та сприйняттям спортивного суб'єкта (команди, спортсмена, змагання, клубу, ліги, спортивного заходу) представниками цільової аудиторії з метою підвищення впізнаваності, лояльності, комерційної привабливості та конкурентоспроможності. Це багатовимірна система, що охоплює місію, візуальну айдентіку, історію, цінності, стиль комунікації, а також усю сукупність взаємодій між брендом та його аудиторією. Спортивний бренд повинен мати емоційний зв'язок із болівальниками, що сприяє формуванню унікальної атмосфери ідентичності та причетності. Саме ця емоційність є однією з головних відмінностей спортивного брендингу від брендингу в інших галузях.

Однією з ключових особливостей спортивного брендингу є високий рівень залучення емоцій споживача. Фанати не просто підтримують команду чи спортсмена – вони відчують з ними глибокий емоційний зв'язок, нерідко ідентифікуючи себе з ними. Це дозволяє спортивним брендам формувати особливо стійку лояльність, яка не залежить від раціональних чинників. Наприклад, навіть у разі поразки улюблена команда не втрачає своїх прихильників, а іноді навпаки це сприяє посиленню їхньої відданості.

Ще одна характерна риса – персоніфікація. У спорті обличчя бренду – це конкретні особистості. Легендарні спортсмени стають не лише символами, а й втіленням цінностей бренду. Яскравими прикладами є Майкл Джордан, який разом з Nike створив окрему лінію бренду – Air Jordan, або Крістіану Роналду, чий особистий бренд CR7 охоплює не лише футбольну кар'єру, а й бізнес-імперію.

У спортивному маркетингу важливе значення має взаємодія бренду з фан-базою. Сучасні технології відкривають нові канали для такої взаємодії, зокрема, соціальні мережі, стрімінгові платформи, офіційні мобільні додатки. Через ці канали фанати можуть брати участь у житті

бренду: голосувати за найкращого гравця, створювати власний контент, обмінюватися думками. Цей новий рівень взаємодії дозволяє зробити бренд «живим» – таким, що розвивається у відповідь на поведінку та інтереси своєї аудиторії.

Цифрова трансформація маркетингу також вплинула на появу нових форматів взаємодії, зокрема, використання NFT, доповненої реальності (AR), гейміфікації та big data-аналітики. Наприклад, деякі футбольні клуби вже випускають цифрові колекційні картки своїх гравців у вигляді NFT, що стає новим джерелом доходів і засобом залучення молодшої аудиторії. Гейміфіковані мобільні додатки з можливістю отримання бонусів за активність у соцмережах або участь у фан-заходах створюють додаткову мотивацію для прихильників підтримувати зв'язок із брендом.

Ще однією особливістю брендингу як компонента спортивного маркетингу є глобальність. Сучасні бренди, такі як Manchester United, NBA або FC Barcelona, одночасно є і локальними, і глобальними. Вони транслиують універсальні цінності, враховуючи при цьому свою історичну, національну чи регіональну ідентичність. Цей баланс дозволяє бренду бути привабливим як для місцевих уболівальників, так і для міжнародної аудиторії.

Унікальною рисою спортивного брендингу є можливість монетизації не лише через традиційні канали (продаж квитків, атрибутики, медіаправ), а й через спонсорство. Спортивні бренди є важливими для компаній, які прагнуть асоціювати себе з перемогами, боротьбою, витривалістю та згуртованістю. Спонсорство при цьому не обмежується розміщенням реклами на місцях, а представляє собою повноцінну колаборацію, яка вимагає узгодженості цінностей і стилю комунікації між обома брендами.

Провідні спортивні організації мають чітко розроблену бренд-стратегію: бренд-буки, tone of voice, систему візуальних рішень, правила взаємодії з партнерами та медіа. У структурі топ-клубів уже давно існують окремі департаменти з бренд-менеджменту, цифрових комунікацій, фан-сервісу. Це підтверджує, що бренд – не доповнення до спорту, а його органічна частина.

В Україні останні роки також спостерігається розвиток спортивного брендингу. Клуби оновлюють логотипи, формують міжнародні комунікаційні стратегії, розвивають офіційні мобільні платформи. Яскравим прикладом є ребрендинг збірної України з футболу та просування її в контексті національного бренду «Ukraine NOW». Окремі спортсмени, такі як, наприклад, Олександр Усик та Ярослава Магучіх, створюють власні медіа-продукти та формують персональні бренди, що дозволяє їм бути не лише зірками спорту, а й повноцінними медійними фігурами на міжнародній арені.

Сильний спортивний бренд дедалі частіше функціонує як центр партнерської екосистеми: він об'єднує спонсорів, громадські ініціативи, освітні програми, індустрії розваг, ІТ-компанії. Такий підхід дозволяє розширити вплив бренду за межі спорту та створити довготривалий соціальний капітал. Прикладом є проєкти футбольного клубу «Шахтар», який реалізує CSR-кампанії, співпрацює з UNICEF та залучає дітей із регіонів до футбольних академій.

Формування спортивного бренду нерозривно пов'язане з культурними архетипами, локальною історією та національною символікою. Особливо це проявляється у збірних командах, які втілюють національні цінності на міжнародній арені. Наприклад, національна збірна України з футболу в останні роки активно інтегрує національні символи (жовто-блакитні кольори, тризуб), гасла («Слава Україні!») та історичні образи у свою комунікацію. Ребрендинг форми з нанесенням мапи України, включно з Кримом, мав не лише естетичну, а й патріотичну функцію, перетворюючи команду на символ національної єдності. Це викликало широкий резонанс як в українському суспільстві, так і на міжнародному рівні, посилюючи впізнаваність бренду збірної як частини ширшого бренду країни – «Ukraine NOW».

Таким чином, брендинг у спорті стає невід'ємною складовою ефективної маркетингової стратегії: дозволяє сформувати унікальну ідентичність, створити емоційний зв'язок із вболівальниками та знайти нові шляхи монетизації. Висока емоційна залученість фанатів і персоналіфікація бренду через відомих спортсменів підсилюють лояльність, роблячи її стійкою навіть за будь-яких спортивних результатів.

Сучасні цифрові технології (соціальні мережі, NFT, AR, гейміфікація, big data) розширюють можливості взаємодії та зміцнюють позиції спортивних брендів на глобальному ринку. Таким чином, брендинг у спортивному маркетингу стає потужним інструментом стратегічного управління. Його успішна реалізація потребує глибокого розуміння цільової аудиторії, постійного моніторингу трендів, готовності до цифрових трансформацій та уважного ставлення до етичних норм.

1. Smith A., Stewart B. The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*. 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352322000363> (дата звернення: 25.04.2025).
2. Funk D., Lock D., Kunkel T. Sport Consumer Behaviour: Marketing Strategies. Routledge, 2022. URL: <https://www.routledge.com/Sport-Consumer-Behaviour/Funk-LockKunkel/p/book/9780367528093> (дата звернення: 26.04.2025).
3. Борисова О. В., Когут А. В. Теоретичні засади брендингу як компонента спортивного маркетингу. *Sport Science Spectrum*. 2024. № 2. С. 3–8.
4. Рибак О. Сучасні тренди спортивного брендингу. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 5. URL: https://marketing.kneu.edu.ua/ua/journal/issue5_2023/rybak (дата звернення: 26.04.2025).

Оплачко І. О., к.е.н., доцент, Шквородюк С. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В умовах трансформації освітньої галузі в Україні, спричиненої як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами – війною, демографічною кризою, цифровізацією, глобалізацією – перед закладами вищої освіти (далі – ЗВО) постає завдання не лише надавати якісні освітні послуги, а й активно формувати власний імідж та підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку.

У зв'язку зі зменшенням кількості абітурієнтів, посиленням конкуренції між ЗВО, а також зростанням вимог до якості освіти з боку стейкхолдерів різних рівнів, питання формування ефективної бренд-стратегії набуває особливої актуальності. Особливостями формування бренд-стратегій на сучасному етапі розвитку вітчизняних ЗВО є:

1. Висока конкуренція на ринку ЗВО. В Україні діє понад 270 ЗВО, з яких – багато державних та приватних із подібними освітніми програмами.

Через демографічний спад кількість абітурієнтів щороку зменшується (у 2024 році до ЗВО України на бакалаврат вступили 197 тисяч здобувачів, що на 33% менше, ніж у 2023 році, також це найменший показник за останні дев'ять років [2]). В таких умовах ЗВО повинні ще більше увагу приділяти ефективній реалізації бренд-стратегій.

2. Відсутність чіткого позиціонування в багатьох ЗВО. Багато університетів у комунікації з цільовою аудиторією використовують загальні гасла («якість освіти», «традиції й інновації»), які не транслюють чіткої конкурентної переваги. Важливо виділити унікальне позиціонування: наприклад, «перший технічний університет із фокусом на ІТ-стартапи» тощо. Український католицький університет (УКУ) позиціонує себе як етичний, християнський, гуманітарний ЗВО із європейськими цінностями.

Акцентує на інтелектуальній спільноті, формуванні лідерів.

3. Недостатня увага до комунікації з цільовою аудиторією. Основний сегмент цільової аудиторії ЗВО – молодь – сприймає інформацію переважно через соціальні мережі, зокрема, короткий відеоконтент, візуали. Багато ЗВО не мають окремих стратегій для Instagram, TikTok або YouTube, акцентуючи в роботі, в першу чергу, на органічному просуванні сайту. Успішна бренд-стратегія передбачає комунікацію з цільовою аудиторією через всі канали, де вона представлена, з використанням відповідного Tone of voice, врахування інтересів та відповідних форматів.

4. Нерівномірний рівень цифровізації ЗВО. Частина ЗВО вже мають потужні цифрові платформи, інші – досі працюють із застарілими сайтами та неадаптивною структурою. Бренд-стратегія має передбачати цифрову трансформацію: UX-дизайн сайту, використання чат-ботів, інтеграцію CRM тощо.

5. Потреба в «емоційній» складовій комунікації. Молодь, яка є цільовою аудиторією ЗВО, потребує вибудовування емоційної прив'язаності через участь у спільноті, мотивацію. Тому в рамках бренд-стратегії потрібно активно розвивати історії студентів, викладачів, випускників, проводити «живі» заходи, транслювати атмосферу ЗВО.

6. Інтернаціоналізація та співпраця. Бренд-стратегія має враховувати особливості комунікації з міжнародними партнерами через різні канали, репутацію в міжнародних рейтингах, глобальну місію тощо.

7. Соціальна відповідальність та адаптація до умов воєнного стану і післявоєнного відновлення. Соціальна відповідальність, участь у відбудові, робота з ветеранами – частина сучасної бренд-стратегії. ЗВО при цьому можна позиціонувати як місце стійкості, розвитку в умовах кризи.

8. Обмеженість ресурсів та нестача фахівців. Рівень оплати праці працівників відділів зв'язків з громадськістю ЗВО є порівняно невеликим, до того ж значно обмеженими є і маркетингові бюджети. Тому бренд-стратегії мають бути простими у реалізації, легко масштабованими та враховувати використання ефективних низькозатратних інструментів (Canva, Meta Ads, Telegram тощо). Наприклад, НУВГП має брендбук, розміщений публічно; презентації та буклети створені в Figma, візуальна айдентика – проста, але єдина на всіх носіях.

9. Недостатнє вимірювання ефективності. Незначна частина ЗВО відслідковують KPI для бренду: рівень знання бренду, індекс лояльності, залучення аудиторії тощо. Важливо впровадити системну аналітику (Google Analytics, UTM тощо), щоб при формуванні та реалізації бренд-стратегії враховувати фактичні показники та ефективно здійснювати контроль.

Таким чином, формування бренд-стратегії для закладів вищої освіти є стратегічною можливістю у трансформаційний для країни період. Успішний бренд ЗВО сьогодні враховує поєднання чіткого позиціонування, автентичної комунікації, сучасної візуальної мови, діджитал-орієнтованості та соціальної відповідальності.

1. Александрова Г., Рула Н. Цінності ЗВО як елемент бренд-стратегії: досвід Бердянського державного педагогічного університету. *Наукові праці Бердянського державного педагогічного університету. Сер. Педагогічні науки*. 2024. Вип. 1. URL: <https://dspace.bdpu.org.ua/items/d2d18d4c-715a-4b9b-9586-4261778e3d47> (дата звернення: 24.04.2025). 2. Вступ 2025. URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/statistics/requests-by-university/> (дата звернення: 01.05.2025).

Перевозова І. В., д.е.н., професор, Жарська Т. М., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Гришук О. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна)

СХОДИ ХАНТА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО БРЕНДИНГУ ЗВО НА ПРИКЛАДІ ІФНТУНГ

Побудова потужного бренду закладу вищої освіти вимагає стратегічного бачення та послідовного підходу до формування комунікацій із цільовою аудиторією. У цьому контексті модель, що має назву «сходи Ханта», може слугувати ефективним інструментом управління взаєминами між університетом і його потенційними, діючими та випускними стейкхолдерами. Йдеться не лише про традиційне залучення здобувачів, а про системне створення бренду, заснованого на емоційній прихильності, довірі та довготривалих зв'язках. На прикладі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) можна простежити, як дана модель адаптується до реалій української освітньої системи.

Першою сходинкою у створенні бренду ІФНТУНГ є виявлення університету потенційною аудиторією. Йдеться про ситуацію, коли абітурієнти чи їхні батьки вперше дізнаються про заклад, незалежно від каналу – це може бути зовнішня реклама, згадка в новинах, соціальні мережі чи рекомендація від знайомих. На цьому етапі головна мета – забезпечити пізнаваність і викликати інтерес. Для цього університет активно працює над візуальною ідентичністю, дизайном бренду, гаслами, слоганами, а також змістовним наповненням публічних платформ – офіційного сайту, сторінок у соцмережах, YouTube-каналу.

Другою сходинкою є пробудження зацікавлення до університету вже на більш глибокому рівні. Інформаційна привабливість переходить у раціональну оцінку: абітурієнти вивчають перелік спеціальностей, критерії вступу, а також додаткові можливості, які пропонує навчання в ІФНТУНГ. У цей період корисними стають персоналізовані історії успіху здобувачів, інтерв'ю з випускниками, розповіді про академічні та наукові досягнення, що демонструють реальний вплив навчання в університеті на кар'єрну траєкторію.

Третя сходинка стосується порівняння ІФНТУНГ з іншими навчальними закладами. Тут ключовим стає аргументування конкурентних переваг: налагоджені зв'язки з промисловістю, проєктна освіта, дуальна форма навчання, міжнародні обміни, сучасна матеріально-технічна база. Серед переконливих аргументів є статистика працевлаштування, успіхи випускників у бізнесі, науці або державному управлінні. Бренд

університету повинен ототожнюватися з надійністю, професійною цілісністю і конкурентною здатністю на ринку праці.

На четвертій сходинці прийняття рішення вступником важливо створити позитивний досвід. Тут працює все: перше враження від комунікації, оперативна допомога під час подачі документів, доступність до сервісів та гібридні освітні формати. Ознайомчі школи, літні табори, пробні навчальні сесії дозволяють відчувати себе частиною колективу ще до початку офіційного навчання. Це сприяє формуванню відчуття приналежності та впевненості у виборі.

П'ятий етап – це трансформація здобувачів на партнерів бренду – формування амбасадорства. Здобувач стає прихильником бренду, готовим ділитися позитивним досвідом, залучати інших, створювати додану вартість для університету. Його роль змінюється: він не лише споживач освітнього продукту, а й його співтворець. В ІФНТУНГ цей процес реалізується через залучення здобувачів до наукових конференцій, міжнародних стажувань, участі у стартап-інкубаторах, спортивних змаганнях, культурних подіях, інноваційних конкурсів, участь у стратегічному плануванні розвитку закладу формують відповідальність за репутацію альма-матер. Надалі, після завершення навчання, такі випускники стають активними учасниками асоціацій, повертаються як ментори, інвестори, донори чи запрошені викладачі.

Застосування сходів Ханта в умовах України, зокрема на прикладі ІФНТУНГ, дозволяє відповісти на сучасні виклики в освітній сфері: демографічний спад, конкуренція між ЗВО, міграційні процеси, очікування покоління Z. Бренд перестає бути лише зовнішньою оболонкою — він трансформується на стратегічний актив, що вимагає системності, інституційної підтримки та участі всієї академічної спільноти. Таке застосування дозволяє комплексно охопити весь життєвий цикл взаємодії університету з цільовими аудиторіями: від етапу першого контакту до формування постійного емоційного зв'язку, що триває й після завершення навчання.

ІФНТУНГ, маючи багатий досвід міжнародної співпраці, технічну базу та вкорінену регіональну репутацію, має всі передумови для побудови сильного бренду нового покоління, для подальшого зростання як брендованого простору знань, інновацій і суспільного партнерства в епоху змін. Поняття брендованого простору знань передбачає не лише наявність освітніх програм з високим академічним рівнем, а й формування унікального інтелектуального середовища, де знання стають не просто результатом навчального процесу, а цінністю, яка транслюється назовні. Такий простір об'єднує студентів, викладачів, дослідників і стейкхолдерів навколо спільної ідеї розвитку, сприяє генеруванню нових ідей, їхній реалізації через проекти, стартапи та публічні ініціативи.

Успішне впровадження моделі сходів Ханта у практику формування бренду ІФНТУНГ передбачає також аналіз поведінки та потреб цільових сегментів. Наприклад, для технічно орієнтованих спеціальностей критично важливо демонструвати кейси впроваджених проєктів, спільні лабораторії з промисловими партнерами, хакатони, патентну активність і участь у національних інженерних змаганнях.

Для економічного блоку спеціальностей акцент зміщується на аналітичну глибину, співпрацю з бізнесом, можливість запуску стартапів під менторством викладачів. Такий мікротаргетинг дозволяє працювати точково з аудиторією, формуючи багатовекторний бренд університету.

Особливої ваги набуває залучення внутрішньої аудиторії – викладачів, адміністрації, студентського активу – до процесів брендування. Лише у разі, коли викладачі самі є амбасадорами університету, а здобувачі відчувають себе частиною спільноти, брендова стратегія набуває глибини. Тому брендинг має бути віддзеркаленням реальної організаційної культури, а не вивіскою.

Разом із тим, варто враховувати потенційні ризики, що супроводжують застосування моделі сходів Ханта. Одним із них є надмірна стандартизація комунікацій, коли університет намагається створити універсальний образ, втрачаючи при цьому автентичність. Іншим викликом є розрив між маркетинговими обіцянками і фактичним досвідом здобувача, що може спричинити розчарування і репутаційні втрати. Також слід пам'ятати про обмеженість ресурсів – не всі етапи моделі однаково легко реалізуються в умовах недостатнього фінансування або кадрового навантаження.

Отже, для успішного використання сходів Ханта як інструменту бренд-менеджменту у вищій освіті важливо не лише дотримуватися логіки етапів, а й впроваджувати постійний моніторинг, зворотний зв'язок, інституційне навчання персоналу та адаптацію стратегії до змінного середовища.

Модель сходів Ханта як ефективний інструмент для стратегічного управління брендом закладу вищої освіти - це не про одномоментну акцію чи кампанію, це про логіку відносин, що формуються поступово, від знайомства до партнерства. Однак для досягнення стійкого успіху необхідно враховувати ризики надмірної шаблонізації, ресурсну обмеженість, а також потребу в постійній адаптації до соціальних і культурних змін.

1. Shabunina O. Ben Hunt's ladder for communication strategy. *Semantrum*. 2024. URL: <https://www.world.semantrum.net/post/ben-hunt-s-ladder-for-communication-strategy> (дата звернення: 24.04.2025). 2. Grishechkin P. Hunt's Ladder in SEO. *Medium*. 2024. URL: <https://medium.com/@frankydzoro/hunts-ladder-in-seo-9d930df38c74> (дата звернення: 24.04.2025).

Піддубняк О. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, Україна)

ІСНУЮЧІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В сучасних дослідженнях ресурсів місцевого самоврядування спостерігається тенденція їх розгляду на основі застосування чотирьох підходів виробничого, структурного, майнового та комплексного.

Виробничий підхід розглядає ресурси місцевого самоврядування як сукупність реальних засобів – матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та організаційних – призначених для забезпечення життєдіяльності й розвитку територіальних громад. У його основі лежить ідея про те, що ефективне функціонування органів місцевої влади визначається вмінням мобілізувати ці засоби задля досягнення економічної стабільності, підвищення добробуту населення і створення умов сталого росту [1].

Структурний підхід акцентує увагу на взаємозв'язку окремих компонентів ресурсного «пулу» місцевого самоврядування. Тут ресурси сприймаються як система, де кожен елемент – від фінансів і кадрів до інформації та організаційних механізмів – виконує свою функцію в процесі реалізації публічних завдань. Аналіз взаємодії цих складових дозволяє виявити «слабкі місця» й оптимізувати використання різних типів ресурсів в інтересах громади [2].

Майновий підхід зосереджується виключно на матеріальних активах органів місцевої влади: земельних ділянках, будівлях, інфраструктурі, транспорті тощо. Головна задача — забезпечити раціональне управління цими активами, їх збереження й оновлення, щоб створити джерело фінансових надходжень і підтримати якісне надання послуг населенню. Такий підхід націлений на посилення майнової бази для реалізації стратегічних цілей розвитку громади [3].

Найбільш повно охоплює проблему комплексний підхід, який об'єднує матеріальні, фінансові, людські, інтелектуальні та інституційні ресурси в єдину систему. Оцінюючи взаємодію фізичних активів, інформаційних потоків, соціального й людського капіталу, а також організаційної спроможності, цей підхід забезпечує цілісну стратегію раціонального використання ресурсів для сталого розвитку й високої ефективності роботи місцевого самоврядування [4].

У ширшому економічному розумінні ресурси – це всі потоки й запаси факторів виробництва, які суспільство використовує для створення цінностей. У контексті місцевого самоврядування це означає сукупність доступних матеріальних, фінансових, людських та інформаційних засобів, якими органи влади розпоряджаються для забезпечення ефективного

управління та розвитку громад. До них належать як відчутні активи (нерухомість, обладнання), так і нематеріальні складові (знання, інституційні механізми), що спільно забезпечують реалізацію політик і проєктів місцевого рівня на всіх етапах – від планування до втілення [5].

Отримання стійкого функціонування місцевих органів влади вимагає не лише щоденного балансування наявних ресурсів, але й їхнього системного розвитку через залучення інвестицій, впровадження інновацій та активізацію громадян. Класифікація ресурсів за такими категоріями стає можливою завдяки ресурсному підходу – сучасній провідній концепції в теорії стратегічного управління [5]. За її суттю ресурси розглядаються не лише як рушійні сили будь-якої суспільної діяльності, а й як її обмежувачі. На рівні держави це означає виявлення ключових стратегічних активів і розробку механізмів їхнього оптимального використання й контролю [6, с. 142].

В зв'язку з цим ресурси місцевого самоврядування розуміємо як весь комплекс матеріальних, фінансових, людських та інформаційних засобів, які місцеві органи влади залучають для забезпечення своєї ефективності та сприяння розвитку громад. До них належать не лише відчутні активи (нерухомість, техніка тощо), а й нематеріальні компоненти (знання, інституційні механізми), що допомагають реалізовувати функції місцевої влади та підтримують соціально-економічний прогрес територій на всіх етапах від планування до втілення політик місцевого розвитку.

Отже, огляд різних підходів до визначення ресурсів показав, що досі бракує чіткого поділу між засобами, необхідними для поточного функціонування місцевої влади, і тими, що стимулюють її розвиток. Водночас ресурси, спрямовані на розвиток органів місцевого самоврядування, мають вирішальне значення для сталого соціально-економічного та екологічного прогресу регіонів, оскільки безпосередньо впливають на підвищення рівня та якості життя мешканців.

1. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1. Львів : Світ, 2005. 616 с.
2. Бондаренко Л. М. Сутність та роль ресурсного потенціалу в соціально-економічному розвитку регіону. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. № 11. 2006. С. 119–126.
3. Бобровська О. Ю. Удосконалення системи оцінки розвитку міст і районів як фактор підвищення ефективності управління. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. пр. / наук. ред. І. К. Бондар. К., 2005. Вип. 3(46) С. 64–69.
4. Безверхнюк Т. М. Ресурсне забезпечення регіонального управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 320 с.
5. Верховлядова Н. І., Письменна О. Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 27–31.
6. Методологія державного управління: словник-довідник / уклад. : В. Д. Бакуменко (кер. авт. кол.) ; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2004. 196 с.

Попко О. В. д.е.н., професор, Зайдель О. І., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ СВІТОВОГО РИНКУ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

У сучасну епоху технологічного прогресу екологічні проблеми набувають дедалі більшої актуальності. Щороку рівень забруднення навколишнього середовища перевищує допустимі норми, що становить серйозну загрозу для довкілля та здоров'я населення. Одним із ефективних напрямів розв'язання цієї проблеми є розвиток відновлюваної енергетики, зокрема сонячної.

Останніми роками ринок сонячної енергетики демонструє експоненційне зростання. У 2024 році його обсяг становив 169,5 млрд доларів США, а вже у 2025 році прогнозується досягнення позначки 219,35 млрд доларів США, що відповідає сукупному річному темпу зростання (CAGR) на рівні 29,4% [1]. Така динаміка зумовлена низкою чинників, серед яких ключовими є: проблеми енергетичної безпеки, зростання екологічної свідомості, підтримка з боку держав, прагнення до енергетичної незалежності, а також корпоративні ініціативи у сфері сталого розвитку.

Очікується, що зростання ринку сонячної енергетики триватиме й надалі. За прогнозами, до 2029 року його обсяг досягне 515,3 млрд доларів США з середньорічним темпом зростання на рівні 23,8%. Серед основних факторів, що сприятимуть подальшому розширенню ринку, – модернізація енергетичних мереж, зростання попиту на електроенергію, процеси урбанізації та реалізація міжнародних кліматичних угод. Серед провідних технологічних трендів доцільно виокремити наступні: удосконалення фотоелектричних панелей, впровадження систем відстеження сонячної енергії, цифровізація, інтеграція з інтелектуальними мережами, розвиток гібридних енергетичних систем та інновацій у сфері зберігання енергії.

Виходячи з вищевикладеного, можемо засвідчити, що світовий ринок сонячної енергетики стрімко розвивається. До провідних компаній, що активно працюють на світовому ринку сонячної енергетики, належать: ReneSola Power Inc., BayWa r.e. AG, Longi Green Energy Technology Co Ltd., Trina Solar Limited, JinkoSolar Holding Co Ltd., JA Solar Holdings Co Ltd., Hanwha Q CELLS Co Ltd., Canadian Solar Inc., Sungrow Power Supply Co Ltd., Tata Power Solar, China Three Gorges New Energy Group Co Ltd., Acciona Energia SA, Risen Energy Co Ltd., Daqo New Energy Corp., First Solar Inc., Xinyi Solar Holdings Limited, Enphase Energy Inc., Sunrun Inc., Astronergy Solar Company Limited, Maxison Solar Technologies Ltd., Boralex Inc., Shunfeng International Clean Energy Ltd., REC Silicon ASA, Kaneka

Corp., Abengoa Solar SA, Wuxi Suntech Power Co Ltd., GCL System Integration Technology Co Ltd. та CSIL Inc. [1]. Ці компанії охоплюють повний спектр діяльності – від виробництва фотогальванічних модулів до впровадження комплексних рішень у сфері відновлюваної енергетики. До прикладу, компанія Longi Solar має виробничі потужності з випуску сонячних панелей на рівні 80 000 МВт, що робить її одним із лідерів галузі. Jingo Solar виготовляє устаткування загальною потужністю 70 000 МВт, а Trina Solar – 60 000 МВт. Серед інших потужних виробників слід відзначити JA Solar (51 000 МВт), Canadian Solar (31 400 МВт), Risen Energy (25 000 МВт) та Astroenergy (22 000 МВт). Згадані компанії забезпечують значну частку глобального виробництва сонячних панелей, сприяючи розвитку відновлюваної енергетики у всьому світі [3].

Серед країн світу беззаперечним лідером у виробництві сонячних панелей залишається Китай. Станом на 2024 рік ця країна контролює приблизно 65–70% світового ринку сонячної енергетики. Другу позицію займає Канада з ринковою часткою на рівні 7%, а третю – Сполучені Штати Америки, які охоплюють близько 6% світового виробництва. Четверте та п'яте місця посідають відповідно Південна Корея та Індія з частками приблизно у 4%. Важливо зазначити, що значна частина виробничих потужностей інших країн також розташована на території Китаю. Якщо враховувати цей фактор, то близько 80% глобальних виробничих потужностей устаткування для сонячних електростанцій зосереджено саме в КНР [2].

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що сонячна енергетика відіграє ключову роль у трансформації глобального енергетичного сектору, сприяючи переходу до екологічно чистих та сталих джерел енергії. Її розвиток є відповіддю на сучасні виклики, пов'язані з енергетичною безпекою, кліматичними змінами та залежністю від викопного палива. Китай є безперечним лідером як за обсягами виробництва сонячних панелей, так і за концентрацією виробничих потужностей. Більшість глобального постачання устаткування для сонячної енергетики зосереджено саме на його території. На глобальному ринку домінують провідні компанії, серед яких Longi Solar, Jingo Solar, Trina Solar, JA Solar, Canadian Solar, які забезпечують основну частку світового виробництва сонячних панелей.

1. Solar Energy Global Market Report 2025. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/solar-energy-global-market-report>. (дата звернення: 24.04.2025). 2. Статистика світового ринку ВДЕ за 2021 рік від IRENA. URL: <https://avenston.com/articles/renewable-capacity-2021/>. (дата звернення: 24.04.2025). 3. ТОП-7 виробників сонячних панелей за рейтингом Tier1. URL: <https://sun-energy.com.ua/articles/top-7-vyrobnykiv-soniachnyh-pateley-tier1>. (дата звернення: 24.04.2025).

Попко О. В., д.е.н., професор, Рокунець Н. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Клименко Л. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня** (Інституту післядипломної освіти Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Харчова промисловість України, зокрема хлібопекарська галузь, зазнає суттєвих змін під впливом глобалізаційних процесів та євроінтеграції. Сучасний споживач орієнтується не лише на смак і безпеку продукту, але й на його інноваційність, екологічність і функціональні властивості. У зв'язку з цим інтеграція інноваційних технологій у виробництво є необхідною умовою подальшого розвитку галузі.

Одним із ключових напрямків є виробництво функціональних хлібобулочних виробів, орієнтованих на здорове харчування. Зростає популярність хліба без глютену, з високим вмістом клітковини, збагаченого пробіотиками, антиоксидантами, вітамінами. У зв'язку з цим все частіше застосовуються альтернативні види борошна – гречане, рисове, а також натуральні підсолджувачі та ферментовані закваски.

Також відчутно зростає рівень цифровізації виробництва. В українських пекарнях впроваджуються smart bakery-технології, сенсорні системи контролю якості, програмовані лінії, що дозволяє значно зменшити вплив людського фактора, підвищити енергоефективність та забезпечити стабільність виробничих процесів. Штучний інтелект активно застосовується для аналізу попиту, оптимізації рецептури хліба та хлібобулочних виробів, а також створення нових смакових рішень.

Сталий розвиток і дотримання екологічних стандартів – ще один актуальний вектор інновацій. Виробники переходять на екологічно безпечні пакувальні матеріали, використовують вторинну сировину, запроваджують технології зменшення харчових відходів. Такий підхід не лише відповідає сучасним європейським нормам, а й відкриває шлях до розширення експортного потенціалу. Згідно з останніми дослідженнями [3], понад 60% споживачів сьогодні надають перевагу брендам, які дотримуються принципів екологічної відповідальності на практиці, а не обмежуються використанням екологічної риторики в маркетингових комунікаціях. Така тенденція свідчить про зростаючу потребу в прозорості та автентичності у сфері сталого розвитку.

Своєю чергою, виробники харчової продукції можуть ефективно адаптуватися до зростаючого запиту на екологічну відповідальність

шляхом реалізації низки стратегічних заходів, зокрема: забезпечення прозорості ланцюгів постачання з метою верифікації сталого походження сировини; впровадження у виробництво інгредієнтів із сертифікованих, екологічно та соціально відповідальних джерел; оптимізація вибору сировини з орієнтацією на продукти з тривалишим терміном зберігання задля мінімізації харчових втрат; дотримання більш жорстких нормативних вимог у сфері сталого розвитку. Застосування цих підходів не лише відповідатиме очікуванням екологічно свідомих споживачів, але й сприятиме формуванню довготривалої довіри та підвищенню лояльності споживачів до бренду.

Незважаючи на значний потенціал, хлібопекарська галузь України зіштовхується з низкою викликів: здорожчання собівартості сировини, фізично та морально застаріле виробниче обладнання, нестача інвестицій у сучасні виробничі технології, відсутність стимулів для місцевих інноваційних проєктів. Разом з тим, відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів, готових працювати на нових технологічних лініях. У статті А. Грищенко [1] зазначено, що «...у зв'язку з необхідністю досягнення рівня економічно розвинених країн та відновлення довоєнних тенденцій, українським підприємствам харчової промисловості необхідно переглянути інвестиційні, інноваційні та фінансові орієнтири».

Попри наявні виклики, перед вітчизняними промисловими підприємствами відкриваються реальні перспективи для інноваційного прориву в харчовій галузі. Основою цього можуть стати ефективна взаємодія між науковими установами та бізнесом, навчання молодих кадрів, залучення зовнішніх інвестицій, активна участь у європейських програмах модернізації виробництва [2].

Інновації харчовій промисловості України — це не просто вимога часу, а стратегічний напрям, що здатен забезпечити її конкурентоспроможність, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Завдячуючи комплексному підходу, який поєднує технологічне оновлення, екологічну відповідальність і розвиток людського капіталу, можна досягти справжнього прориву та зміцнити позиції української продукції харчування в глобальному продовольчому ланцюзі.

1. Грищенко А. В. Харчова промисловість в Україні: тенденції та перспективи розвитку на засадах сталості та інклюзивності 2023. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/632/606/>. (дата звернення: 24.04.2025). 2. Нідельчу В. В. Перспективи розвитку хлібопекарської галузі України в умовах глобалізації та цифрової трансформації 2025. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2025-18-04-01/2025-18-04-01/1611>. (дата звернення: 24.04.2025). 3. Viscovery. Top 7 Bakery Trends to Watch in 2025. URL: <https://viscovery.com/en/top-7-bakery-trends-to-watch-in-2025/>. (дата звернення: 24.04.2025).

Попко О. В., д.е.н., професор, Саламаха О. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ: ДОСВІД НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ КОМПАНІЙ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

В умовах сучасних екологічних викликів, зокрема зміни клімату, забруднення довкілля та вичерпності природних ресурсів, виникає об'єктивна необхідність переосмислення ролі промислового сектору, зокрема хімічної промисловості, у контексті забезпечення сталого розвитку. Попри традиційне сприйняття хімічної промисловості як джерела токсичних відходів і високого енергоспоживання, науково-дослідні компанії активно впроваджують екологічно орієнтовані інновації, зокрема розробляють біополімери, екологічно безпечні пестициди та «зелені» каталізатори, що здатні істотно зменшити негативний вплив на довкілля. Втім, без належної адаптації маркетингових стратегій потенціал таких розробок залишається невикористаним, оскільки традиційні B2B-канали є недостатніми для ефективного донесення їхньої цінності до клієнтів. У цьому контексті маркетинг інновацій, сфокусований на екологічні виклики, відіграє ключову роль, поєднуючи глибоку науково-технічну експертизу з цілеспрямованою комунікацією, що сприяє формуванню довіри, залученню інвестицій та забезпеченню сталого розвитку інноваційних хімічних компаній [1; 2; 5].

На сьогодні маркетинг інновацій передбачає формування комплексної системи корпоративних дій, спрямованих на створення й просування продукції з урахуванням екологічних інтересів суспільства та зменшення шкідливого впливу на довкілля протягом усього життєвого циклу продуктів бізнесу [2].

У практичній діяльності сучасні хімічні лабораторії, які додають до презентацій звіти про життєвий цикл продукту, значно легше домовляються з фармакологічними компаніями. Це пояснюється довірою інвесторів до екологічно свідомих компаній, які навіть у B2B-угодах шукають екологічну прозорість [6]. Окрім того, бренд, що асоціюється з турботою про довкілля, автоматично отримує вищий рівень довіри: в B2B-сегменті екологічне позиціонування полегшує участь у тендерах, сприяє доступу до пільгового кредитування та приваблює міжнародні інвестиції й ESG-фонди [5].

Вищевикладене знаходить підтвердження в практиці провідних хімічних компаній. До прикладу, німецький хімічний гігант BASF демонструє, що екологічні підходи в маркетингу інновацій можуть стати основою корпорації: по-перше, філософія «We create chemistry for a

sustainable future» пронизує всі процеси – від наукових досліджень до логістики, по-друге, компанія впровадила відкритий аналіз життєвого циклу понад 45 000 продуктів (LCA), що підвищило прозорість і довіру B2B-партнерів, по-третє, система Sustainable Solution Steering виділяє найбільш «зелені» товари зі статусом Accelerator для цільової комунікації [9; 10; 12].

Американська хімічна корпорація Dow Chemical робить ставку на цифрові екотехнології: по-перше, платформа ECOLIBRIUM дає клієнтам змогу самостійно оцінювати вуглецевий слід продукту перед закупівлею; по-друге, спільний із Unilever поліетилен із вторинної сировини, сертифікований ISCC Plus, ілюструє замкнені цикли матеріалів; по-третє, амбітні цілі – досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року й перейти на переробну упаковку до 2030 року – стали невід’ємною частиною бренду Dow Chemical [11].

Нідерландська хімічна корпорація DSM трансформувала свій бренд у «Brighter Living Solutions», підкресливши, що сталий розвиток і користь для людини й планети – це не окремі проекти, а серія ініціатив. По-перше, «ЕСО+» – це маркування продуктів, яке базується на внутрішній системі оцінювання довкілля, здоров’я та ефективності; по-друге, приклади Clean Cow (зниження метану в тваринництві) і Akulon RePurposed (поліамід із океанічних сіток) демонструють інноваційність; по-третє, відмова від пальмової олії підкреслює глибоку етичну позицію компанії [11].

Показовим прикладом ефективної імплементації екологічно орієнтованих підходів у маркетинг інновацій є також українська компанія *Enamine*. Діяльність компанії демонструє, що навіть у високоспеціалізованому B2B-сегменті можливо успішно реалізовувати принципи «зеленого» підходу. По-перше, технології синтезу в *Enamine* оптимізовані з метою мінімізації використання токсичних реагентів і обсягів відходів. По-друге, логістичні процеси компанії передбачають застосування багаторазової тари та екологічного пакування. По-третє, відкритість у сфері ESG-звіттування сприяє формуванню довіри серед міжнародних партнерів і замовників [12].

Останнім часом глобальний ринок «зелених» хімічних продуктів невпинно зростає. За даними [4], у 2023 році обсяг такого ринку перевищив 112 млрд доларів США, а до 2030 року може сягнути понад 170 млрд доларів США завдяки державним ініціативам (Green Deal, REACH, Net Zero 2060), тиску споживачів та новому поколінню B2B-менеджерів із фокусом на ESG [4]. Водночас хімічні компанії зіштовхуються з високими операційними витратами на сертифікацію та аудит (ISO 14001, REACH), ризиком greenwashing через недостатню прозорість, технологічними обмеженнями щодо заміни токсичних реагентів і браком фахівців з екокомунікацій [7]. Проте ті, хто долає ці бар’єри, отримують суттєві фінансові вигоди. Так, за даними McKinsey,

екостратегії підвищують ROI на 21%. Хімічний гігант BASF за п'ять років додав 7 млрд євро продажів «зелених» продуктів із маржинальністю +18% [11; 12]. Разом з тим, маркетинг інновації, зорієнтований на екологічність, відкриває доступ до «зелених» тендерів, пільгового кредитування, знижує ризики штрафів і посилює HR-бренд.

Отже, для ефективного позиціонування інновацій у хімічній промисловості на основі принципів сталого розвитку, науково-дослідним компаніям доцільно, перш за все, систематизувати наявні «зелені» практики (зменшення відходів, використання альтернативних розчинників тощо) та інтегрувати їх у публічну ціннісну комунікацію. Важливим кроком є впровадження базових екологічних сертифікацій (зокрема, ISO 14001, REACH) на рівні ключових продуктів. Крім того, слід забезпечити прозорість екологічної інформації, зокрема публікацію даних аналізу життєвого циклу (LCA), складу реагентів і принципів утилізації, з акцентом на доступність цієї інформації у маркетингових матеріалах та на корпоративних ресурсах. Важливим елементом є візуальне позиціонування бренду, яке має відповідати сучасним екологічним трендам. Також варто інвестувати в підвищення кваліфікації маркетологів у сфері екологічного менеджменту або залучати профільних фахівців.

Імплементація таких підходів відкриває нові ринкові можливості, сприяє підвищенню капіталізації, формує довіру партнерів і знижує регуляторні та репутаційні ризики. Водночас, реалізація маркетингу інновацій на принципах сталого розвитку потребує подолання технічних, фінансових та інформаційних бар'єрів. У цьому контексті маркетинг інновацій варто розглядати не як витратну статтю, а як довгострокову інвестицію в сталий розвиток, конкурентоспроможність та стратегічну стійкість компанії.

1. Fuller D. A. *Sustainable Marketing: Managerial–Ecological Issues*. SAGE Publications, 1999. 2. Peattie K. *Green Marketing*. London: Pitman Publishing, 1995. 3. Polonsky M. J. An Introduction to Green Marketing. *Electronic Green Journal*. 1994. Deloitte. *Global Survey : Sustainability and Brand Perception*, 2023. Vol. 3. 4. Charter M., Tischner U. *Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future*. Greenleaf Publishing, 2001. 5. UNEP. *Green Economy United Nations Environment Programme*, 2013. 6. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley, 2017. 7. Ginsberg J. M., Bloom P. N. *Choosing the Right Green Marketing Strategy*. MIT Sloan Management Review, 2004. 8. *BASF Sustainability Strategy* : вебсайт. 9. McKinsey & Company. *Sustainability as a Value Driver*, 2022. 10. *Dow Chemical. 2023 ESG Goals* : вебсайт. 11. Enamine. *Corporate Presentations and Technical Bulletins*, 2023.

Попко О. В., д.е.н., професор, Сліпецький О. Є., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МАРКЕТИНГУ ЗАКУПІВЕЛЬ

Закупівлі відіграють важливу роль у діяльності підприємства, оскільки саме в процесі їх здійснення закладаються основи його ефективності та конкурентоспроможності. Загалом закупівельну діяльність підприємства можна розглядати як здійснення певних кроків [1, с. 437]:

- 1) планування діяльності підприємства;
- 2) визначення потреби у матеріально-технічних ресурсах;
- 3) визначення необхідності залучення постачальників;
- 4) аналіз ринку матеріально-технічних ресурсів;
- 5) визначення переліку можливих постачальників;
- 6) вибір постачальників матеріально-технічних ресурсів;
- 7) укладання договорів із обраними постачальниками та постачання матеріально-технічних ресурсів;
- 8) контроль та оцінка якості закупівель матеріально-технічних ресурсів;
- 9) визначення необхідності корегування закупівель та розроблення плану відповідних заходів.

Постачальники, як елемент маркетингового мікросередовища підприємства, істотно впливають на його діяльність. Незалежно від того, які види товарів надходять на підприємство від постачальників, основою взаємодії з ними є договірні відносини, побудовані на засадах взаємовигідності, прозорості та дотримання законодавства [2].

Підприємства, які дотримуються сучасних концепцій маркетингу, значну увагу приділяють формуванню та підтриманню репутації. Враховуючи, що репутація постачальника може впливати на репутацію підприємства, доцільно було б надавати перевагу тим постачальникам, які, крім належного виконання своїх зобов'язань, дотримуються вимог корпоративної соціальної відповідальності та мають позитивну репутацію у суспільстві.

При цьому, постачальники матеріальних ресурсів мають дотримуватися обох напрямів корпоративної соціальної відповідальності, як зовнішнього, так і внутрішнього. До зовнішнього напрямку корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни в Україні відносять [3, с. 98]: фінансову допомогу благодійним фондам та організаціям; гуманітарну допомогу населенню; підтримку медикаментами, медичним обладнанням тощо; допомогу при евакуації та розміщенні населення з районів проведення активних бойових дій;

організацію сховищ для населення; допомогу ЗСУ та ТРО; сплату податків наперед; інформаційну кампанію поширення достовірної інформації про війну; сприяння збереженню персоналу, релокація бізнесу; вихід з російського ринку тощо.

Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність передбачає захист прав працівників, виділення коштів на охорону їх здоров'я, а також наступні аспекти [4, с. 99] неприпустимість дитячої праці на підприємствах постачальників; недопустимість примусової праці, забезпечення вільного вибору місця роботи; свободу участі в різних асоціаціях; прозорий графік роботи та відпочинку, визначена заробітна плата та пільги; однакове відношення до всіх працівників; захист працівників від фізичного, психологічного, сексуального переслідування, знущання чи погроз; забезпечення охорони праці та безпеки виробничих процесів відповідно до стандартів; медичне і соціальне страхування працівників; інвестиції в персонал, зокрема у навчання працівників. Тому додатковими вимогами до постачальників мали би бути [4, с. 98]:

- відсутність ділових зв'язків з РФ;
- дотримання етичних, трудових та екологічних положень, норм охорони праці та здоров'я;
- політики рівних можливостей та недопущення дискримінації;
- гарантування відсутності порушень на робочому місці, включаючи будь-які види дискримінації;
- повага до культурних відмінностей, світоглядів та можливих наслідків, пов'язаних з інтерпретацією й застосуванням даних принципів на глобальному рівні;
- підвищення обізнаності, емпатії та соціальної залученості, що покращують показники співпраці в довгостроковій перспективі.

Вищевикладене дозволяє стверджувати, що соціальна відповідальність постачальників важлива для всіх учасників ринку, оскільки чинить безпосередній вплив на репутаційний капітал підприємств, що виробляють продукцію для кінцевих споживачів.

1. Popko O., Slipetskyi O., Kuzo N., Bilyk I., Hryniv N., Demko M. Selection of Suppliers under Conditions of Uncertainty as a Component of Procurement Marketing. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 4 (57). P. 433–444. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.57.2024.4485>. 2. Карпенко Ю. Процес операційного управління відносинами з постачальниками. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 69–84. 3. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-100-108>. 4. Кушнір Т. М. Етичні аспекти діяльності компаній-постачальників. *Review of transport economics and management*. 2022. Вип. 8 (24). С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/269154>.

Попко О. В., д.е.н., професор, Тивончук П. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ

У сучасних умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності, міграції кадрів та глобальної конкуренції українські ІТ-компанії зіштовхуються з комплексом викликів, що вимагають системного переосмислення управлінських, маркетингових і стратегічних підходів до розвитку бізнесу. ІТ-індустрія, яка формує близько 38% експорту послуг України, відіграє ключову роль не лише в економіці країни, а й у її міжнародному іміджі. Саме тому ефективне управління та інноваційні підходи до маркетингу в цьому секторі є вкрай актуальними [1]. Ключові виклики, які постають зараз перед вітчизняними компаніями описують сучасну ситуацію ІТ ринку в Україні.

Таблиця 1

Ключові виклики українських ІТ-компаній

Ключові виклики	Опис
Безпекові ризики	Постійні ракетні обстріли, відключення електроенергії, нестабільний зв'язок – усе це безпосередньо впливає на продуктивність компаній. Хоча більшість команд переведено на віддалену роботу, інфраструктурна вразливість залишається критичною
Кадрові проблеми	Велика кількість спеціалістів виїхала за кордон або були мобілізовані. Паралельно відбувається міграція кадрів до країн-конкурентів (Польщі, Чехії, Румунії), де створено більш комфортні умови для праці
Фінансові й податкові труднощі	Попри дію режиму «Дія. City», частина компаній скаржиться на складнощі адміністрування податків, валютних обмежень та нестабільність фіскальної політики. Невизначеність у податковій політиці держави
Втрата клієнтів і скорочення замовлень	Деякі іноземні клієнти обирають більш стабільні ринки для аутсорсингу. За даними дослідження ІТ Research Ukraine (2024), 34% компаній зазнали скорочення контрактів із міжнародними партнерами [1]
Посилення глобальної конкуренції	Ринки Азії, зокрема Індії та В'єтнаму, активно конкурують з Україною за аутсорсингові проекти, часто пропонуючи нижчі ціни

Попри окреслені нами виклики, багато українських ІТ-компаній

демонструють високий рівень гнучкості та стійкості. Вони не лише адаптуються до нових умов, а й формують нові тренди, впроваджуючи сучасні рішення, спрямовані на подолання актуальних викликів. Зокрема, серед ключових практик, які активно розвиваються у відповідь на нові реалії, можна відзначити: активне впровадження багатоканальних маркетингових стратегій, включно з використанням соціальних мереж (SMM), пошукової оптимізації (SEO), email-маркетингу та лідогенерації через LinkedIn, що дозволяє розширювати ринки та утримувати клієнтів [2]; перехід від класичного аутсорсингу до розробки власних ІТ-продуктів, зокрема моделей SaaS (software as a service) та PaaS (platform as a service), що сприяє диверсифікації джерел доходу [3]; інвестування у внутрішні освітні ініціативи, включаючи запуск навчальних платформ, технічних хабів та академій, у тому числі за кордоном (приклади – SoftServe, EPAM, N-iX), що дозволяє зберігати кадровий потенціал [4]; активне застосування інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту (AI) для автоматизації маркетингу, аналітики великих даних (Big Data) для точного сегментування цільової аудиторії, а також CRM-систем для підвищення якості обслуговування та утримання клієнтів. Окрему увагу слід приділити питанням інформаційної безпеки та конфіденційності. З розвитком цифрових інструментів маркетингу постає потреба у прозорих алгоритмах, дотриманні норм GDPR та забезпеченні довіри з боку іноземних партнерів. Успішне поєднання технологій, етичних стандартів і міжнародного досвіду дає українським ІТ-компаніям можливість залишатися конкурентоспроможними, незважаючи на кризові умови.

Сучасні виклики ІТ-галузі вимагають переосмислення управлінських підходів. Необхідна гнучка модель управління ризиками, стратегічна диверсифікація ринків, а також адаптація до глобальних стандартів маркетингу та публічного адміністрування. Держава, своєю чергою, має забезпечити стабільне правове поле, підтримку експорту та просування бренду «Україна – надійний ІТ-партнер» на міжнародному рівні. Лише через синергію держави, бізнесу й освіти можливо забезпечити подальше зростання галузі в умовах глобальної трансформації.

1. Львівський ІТ Кластер. ІТ-індустрія України 2023: адаптивність та стійкість під час війни. 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine>. (дата звернення: 24.04.2025). 2. Куцик П., Туліка Н., Процикевич А. Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України. *Економіка та суспільство*. 2024. Vol. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>. 3. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л. та ін. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні. *Механізм економічного регулювання*. 2024. Vol. 2(104). Рр. 54–60. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> 4. Аналітика ринку ІТ: 2023–2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-2024-review/>. (дата звернення: 24.04.2025).

Попко О. В., д.е.н., професор, Філатов В. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АДАПТИВНА ОМНІКАНАЛЬНА МОДЕЛЬ У В2В-ПРОДАЖАХ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТА ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ

Ринок В2В електротехнічного обладнання характеризується зростаючою конкуренцією та швидкими технологічними змінами, що вимагає впровадження персоналізованих цифрових рішень. Омніканальні моделі, побудовані на інтеграції каналів та аналізі клієнтських даних, підвищують рентабельність, зміцнюють клієнтську базу і знижують ризики для виробників. На відміну від мультиканальності, омніканальність передбачає синхронізовану взаємодію та централізоване управління даними. Вона ґрунтується на використанні AI та Big Data для персоналізації комунікацій (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика мультиканального та омніканального підходів у В2В-взаємодії

Критерій	Мультиканальний підхід	Омніканальний підхід
Фокус	Використання кількох каналів для взаємодії з клієнтами	Інтеграція всіх каналів у єдину екосистему
Досвід клієнта	Канали працюють окремо, взаємодія між ними мінімальна	Канали синхронізовані, забезпечується безперервний досвід
Управління даними	Розрізнені бази даних для кожного каналу	Єдина база даних, доступна для всіх каналів
Адаптивність	Обмежена, часто базується на статичних сценаріях	Динамічна персоналізація взаємодії завдяки штучному інтелекту та аналізу даних

Провідні дослідники акцентують увагу на необхідності відмови від застарілих моделей В2В-продажів на користь динамічних стратегій [2], заснованих на цифрових технологіях. У своїх працях вони підкреслюють, що омніканальний підхід сприяє зростанню клієнтської цінності, зміцненню лояльності та забезпечує довгострокову прибутковість бізнесу [1]. Як свідчать результати досліджень McKinsey (2021), компанії, які впроваджують омніканальні рішення, демонструють вищі показники CLV (Customer Lifetime Value) та ROI (Return on Investment) [4].

Отже, омніканальний підхід – це стратегічна трансформація, що дозволяє ефективно адаптуватися до ринкових змін і підвищити фінансову результативність B2B-компаній.

Цифрова трансформація в B2B-маркетингу змінює підходи до клієнтської взаємодії та продажів через впровадження AI, Big Data, CRM і омніканальних платформ [4]. Вона забезпечує персоналізацію, автоматизацію та швидке реагування на потреби клієнтів. Ефективне впровадження вимагає інтеграції каналів, навчання персоналу та контролю KPI, що формує конкурентну перевагу й підвищує якість сервісу.

Інтеграція каналів передбачає створення єдиного, синхронізованого простору взаємодії, в якому онлайн і офлайн-інструменти функціонують узгоджено. У B2B-секторі це означає, що дані з усіх точок контакту з клієнтом – від особистих зустрічей і телефонних розмов до email-маркетингу та чат-ботів – зберігаються в спільній базі, що забезпечує безперервність комунікації, швидке реагування та точну персоналізацію.

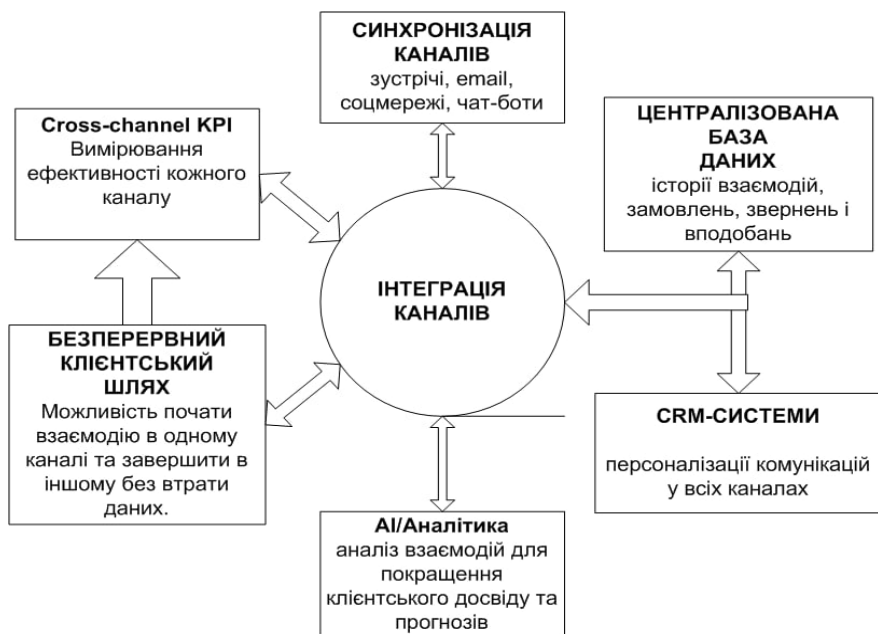


Рис. 1. Модель інтеграції каналів у омніканальній B2B-взаємодії

До прикладу, аналіз успішних кейсів Siemens і Schneider Electric підтверджує ефективність впровадження омніканальних стратегій у B2B. Siemens акцентує на цифрових двійниках і симуляціях, Schneider Electric – на мобільних додатках і партнерських платформах (табл. 2). В обох

випадках інтеграція CRM, AI та автоматизація сприяють персоналізації, лояльності клієнтів і фінансовому зростанню.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз омніканальних стратегій Siemens і Schneider Electric у B2B-секторі

Категорія	Siemens	Schneider Electric
Цифрові платформи	Xcelerator, Salesforce	Exchange, PRM, My Schneider App
CRM та AI	Інтеграція CRM з AI для персоналізації	AI для автоматизації та підтримки
Технології	Digital Twins, симуляції	Supply chain-аналітика, автоматизація
Клієнтський сегмент	Промислові підприємства	Партнери, дистриб'ютори, монтажники
Мобільність	Централізовані платформи	Мобільний додаток
Результати	Персоналізація, підтримка життєвого циклу продукту	Масштабованість, зростання лояльності

Адаптивна омніканальна модель у B2B-секторі електротехнічного обладнання забезпечує ефективну персоналізовану взаємодію з клієнтами через інтеграцію цифрових і традиційних каналів, автоматизацію комунікацій, використання CRM і аналітики. Досвід провідних виробників т.я. Siemens і Schneider Electric підтверджує, що такі підходи підвищують CLV, зміцнюють лояльність клієнтів і знижують витрати на їх залучення.

Модель дозволяє гнучко адаптувати стратегії до різних сегментів і ринкових умов, сприяючи зростанню фінансової ефективності. Її впровадження є перспективним рішенням для українських компаній, орієнтованих на посилення якості взаємодії та конкурентних позицій на B2B-ринку.

1. Akter S., Mohiuddin Babu M., Hossain T. M. T., Dey B. L., Liu H., Singh P. Omnichannel management capabilities in international marketing: the effects of word of mouth on customer engagement and customer equity. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41, No. 1. Pp. 42–73. 2. Mattila M., Yrjölä M., Hautamäki P. Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2021. Vol. 41, No. 2. Pp. 113–129. 3. Harrison L., Plotkin C. L., Reis S., Stanley J. B2B Sales: Omnichannel Everywhere, Every Time. *McKinsey & Company B2B Pulse Report*. 2021. December 2021. Pp. 1–14. 4. Smith J. D. The Impact of Technology on Sales Performance in B2B Companies. *Journal of Artificial Intelligence General Science (JAIGS)*. 2024. Vol. 3, No. 1. Pp. 1–25.

Прядко О. М., к.е.н., доцент, Таранов Є. О., Жулій Є. В., здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна)

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ E-COMMERCE НА РИНКУ B2C ТОВАРІВ

Інтернет сьогодні є невід'ємною частиною нашого життя — він допомагає не лише у щоденних справах, а й слугує важливим інструментом для спілкування та налагодження зв'язків. Активне впровадження цифрових технологій створює нові можливості для бізнесу, особливо в секторі B2C, що зумовлює необхідність трансформації управлінських підходів та стимулює розвиток інтернет-маркетингу як ключового інструменту взаємодії з цільовою аудиторією. Інтернет також істотно вплинув на поведінку споживачів: дедалі більше покупців надають перевагу онлайн-шопінгу, що спонукає компанії створювати власні інтернет-магазини, виходити на маркетплейси або використовувати соціальні мережі як канали збуту.

Безперервна еволюція інтернет-маркетингу та актуальні ринкові тенденції зумовлюють появу нових інструментів, які сприяють підвищенню ефективності бізнес-діяльності та досягненню поставлених цілей [1].

У сучасних умовах цифрової трансформації споживчого ринку частка електронної комерції у сегменті товарів для дому перевищує 30% у більшості країн Європейського Союзу, що свідчить про стабільне зростання довіри споживачів до онлайн-формату придбання побутових товарів. В Україні, зокрема після пандемії COVID-19, спостерігається динамічне зростання e-commerce у цій категорії. Візуалізаційні технології, зокрема 3D-моделювання, віртуальні тури та AR-примірка, набули вагомого значення як інструменти підвищення залучення та інформативності при онлайн-презентації продукції.

Стратегії успішних компаній базуються на омніканальному підході, що поєднує електронну комерцію, мобільні застосунки та фізичні шоуруми для посилення споживчого досвіду. Крім того, чітко простежується зростання попиту на продукцію, що відповідає принципам екологічності, естетичної привабливості та емоційної комфортності, що зумовлює переорієнтацію виробників на створення товарів, здатних викликати у споживачів відчуття затишку, гармонії та стилістичної відповідності сучасним інтер'єрним тенденціям.

Категорія товарів для дому стала однією з найпопулярніших серед українських онлайн-покупців, посівши перше місце з часткою 13% серед усіх онлайн-продажів. Загальний обсяг онлайн-продажів товарів і послуг у 2024 році досяг 239 мільярдів гривень, що на 25% більше порівняно з 2023

роком. Близько 11 мільйонів українців здійснили в середньому 17 покупок на рік, з середнім чеком 1 300 гривень [2].

Нами проведено онлайн-опитування серед 150 респондентів і виявлено, що основними покупцями товарів для дому є жінки віком 25–45 років із середнім або вищим рівнем доходу, які приділяють значну увагу як функціональним, так і емоційним характеристикам продукції – зокрема натуральності, м'якості та дизайну.

Найчастіше покупки здійснюються раз на 3–6 місяців, при цьому пріоритетними залишаються затишок і стиль. Близько 60% опитаних мають середній рівень доходів (від 15 до 30 тис. грн на місяць), 25% – нижчий за середній (до 15 тис. грн), а ще 15% мають вищий за середній рівень доходів. Ця структура свідчить про домінування масового споживчого сегмента з помірною ціновою чутливістю. Серед популярних виробників – ТМ «Ярослав», «Love You», IKEA та Zara Home.

Більшість споживачів демонструє підвищену емоційну чутливість до товарів, що підтверджує важливість мультиканального маркетингу та естетично привабливої подачі продукції. Сучасний споживач товарів для дому демонструє зростаючу увагу до естетики, комфорту та емоційної привабливості продукції. Емоційна складова поступово стає рівнозначною функціональним характеристикам, особливо в сегменті текстилю. Це відкриває можливості для брендів, які орієнтуються на дизайн, персоналізацію та мультиканальну комунікацію зі споживачем.

Ринок В2С товарів для дому в Україні продовжує активно розвиватися в онлайн-сегменті. Зростання попиту на товари для дому свідчить про зміну споживчих пріоритетів та адаптацію бізнесу до нових умов. Це створює нові можливості для підприємців, які прагнуть розширити свою присутність в електронній комерції.

1. Прядко О. М., Олініченко К. С. Використання сучасних маркетингових інструментів для спонукання споживчих мотивацій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 368–374. 2. Дослідження українського ринку eCommerce друге півріччя 2024. URL: https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.04.2025).

Ратушняк В. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня («Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, Україна)

РОЗРОБКА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Сучасні дослідження громадянського суспільства виявили низку вузьких місць, які перешкоджають повній реалізації потенціалу громадських організацій та неформальних елементів громадянського суспільства у підтримці громадянської участі, а також бар'єри для залучення різних груп до цих процесів.

Одним із фундаментальних принципів демократичного суспільства є створення рівних можливостей для всіх людей брати участь у суспільному житті, включаючи сферу громадянської активності. Більшість науковців дотримуються думки, що розвиток громадянського суспільства в Україні характеризується активізацією громадських організацій, розвитком соціальних ініціатив та посиленням ролі інтернет-платформ у комунікації між владою й людьми [1; 2; 3].

Для інтеграції зазначених процесів в єдину систему, потрібно розробити чітку інституційну модель, яка б забезпечувала інституційний розвиток відповідних складових:

- політико-правової, відповідно до якої відбувався процес розбудови відповідних законодавчих механізмів (законодавство про громадські об'єднання, благодійну діяльність, петиції й електронні консультації) та встановлення прозорих правил реєстрації організацій громадянського суспільства, механізмів звітності та фінансового контролю;
- організаційної, а саме створення консультативно-дорадчих рад при органах влади (державні та локальні), визначення чітких процедур залучення громадськості до розробки стратегій (портал електронних петицій, громадські слухання, фокус-групи);
- фінансової, а саме формування державного грантового фонду підтримки громадських ініціатив, заохочення корпоративного й донорського фінансування через пільги й податкові стимулювання. спрощення процедур отримання коштів організаціями;
- кадрової, а саме створення центрів підготовки лідерів громадських рухів (тренінги з проектного менеджменту, фандрейзингу, адвокації), партнерство університетів із організаціями громадянського суспільства для практичної підготовки студентів у сфері соціальної роботи й публічного адміністрування;
- інформаційної, у межах якої передбачається розвиток інтерактивних порталів, де громадяни можуть відстежувати виконання обіцянок

влади, подавати звернення й отримувати зворотній зв'язок. – Використання соціальних мереж і месенджерів для швидкого інформування й мобілізації громади;

- складова моніторингу і оцінки, в межах якої передбачається впровадження незалежного громадського аудиту державних програм розвитку громадянського суспільства, регулярний аналіз показників (кількість зареєстрованих громадських організацій, охоплення проектами, рівень довіри населення).

Розроблена інституціональна модель поєднує нормативно-правові інструменти, фінансові механізми, освітні програми та технологічні рішення для формування сталого, спроможного й відкритого громадянського суспільства. Впровадження таких елементів забезпечить системний розвиток локальних ініціатив, зміцнить соціальну згуртованість і дозволить владі й суспільству працювати в одному діалозі задля добробуту територіальних громад.

Хотілось би більш детально зупинитися на складовій моніторингу та оцінки. Впровадження незалежного аудиту державних програм розвитку громадянського суспільства є важливим чинником якості та прозорості взаємодії між владою і суспільством.

По суті, йдеться про створення автономного, фахового механізму оцінки ефективності всіх проектів, грантів та ініціатив, що фінансуються з державного бюджету за напрямом підтримки громадських організацій, соціальних стартапів, мережеских платформ і громадських ініціатив.

По-перше, незалежний аудит має об'єктивно перевіряти, наскільки поставлені ще на етапі планування цілі: кількість залучених громадян, охоплення цільових груп, якість наданих послуг або проведених тренінгів, відповідають реальним результатам.

Для цього аудиторам необхідно мати вільний доступ до усіх фінансових документів програми, звітів виконавців та незалежних опитувань серед бенефіціарів. Важливо, щоб аудит проводили експерти з різних сфер: фінансисти, соціологи, фахівці з оцінки політик, а не тільки чиновники з міністерства чи органів місцевого самоврядування.

По-друге, ключовим завданням такого аудиту є аналіз витрачання коштів: чи не було нецільового перерозподілу, чи дотримувалися процедури закупівель, чи не існує конфлікту інтересів між замовником і підрядником.

Аудит фінансового компоненту водночас поєднується з програмним аудитом, в якому оцінюють якість процедур управління проектом, ступінь інклюзивності процесу прийняття рішень і наявність системи зворотного зв'язку з громадськістю.

По-третє, результати незалежного аудиту мають публікуватися відкрито й зрозуміло: у вигляді узагальнених звітів із кількісними

показниками виконання, а також рекомендацій, що саме треба змінити в управлінні програмою або в законодавчому й процедурному полі.

Громадянські ради й платформи петицій використовуватимуть ці висновки, щоб колективно напрацьовувати пропозиції до подальших конкурсів і державних стратегій. Нарешті, гарантами незалежності аудиту можуть стати міжнародні донори й незалежні громадські організації, яким держава формально делегує право контролювати прозорість і результативність програм.

На практиці це означає: частина бюджету на розвиток громадянського суспільства виділяється не на прямі гранти громадським організаціям, а на оплату праці аудиторів із боку національних асоціацій аудиторів і міжнародних партнерів (наприклад, фондів ЄС чи USAID).

Зазначена модель одночасно підвищує довіру суспільства до публічних витрат і стимулює виконавців програм до максимальної відповідальності за кожну вкладену гривню.

Впровадження незалежного аудиту державних програм розвитку громадянського суспільства сприятиме не лише підвищенню ефективності витрачання бюджетних коштів, але й формуванню культури відкритості, підзвітності та партнерства між владою і громадою. Це, у свою чергу, стане одним із базових запобіжників корупції й одночасно каталізатором сталого соціально-економічного розвитку територій.

1. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>. (дата звернення: 24.04.2025). 2. Постол К. А. Класифікація інститутів громадянського суспільства як суб'єктів правовідносин з державою URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36094/Postol_217-220.pdf?sequence=2 (дата звернення: 24.04.2025). 3. Дашо Т. Розвиток громадянського суспільства відповідно до вимог європейського інституціонального поступу. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13126/48-55.pdf> (дата звернення: 24.04.2025).

Родіонов Є. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Визначення стратегічних орієнтирів соціальної взаємодії влади та суспільства пов'язано із з'ясування сутності соціального характеру зазначеної взаємодії, характер якої полягає в тому, що цей зв'язок будується не на формальних інструкціях, а на спільних уявленнях, цінностях і нормах, які об'єднують і громадян, і інституції публічної влади. Соціальний характер проявляється через постійний діалог, у якому влада враховує очікування та потреби людей, а громадяни - відповідально долучаються до обговорення й реалізації публічних рішень. У цьому процесі важливою є відкритість інформації і прозорість дій: коли рішення приймаються публічно, а їхні наслідки - зрозуміло для всіх, це підсилює довіру й легітимність влади. Разом із тим взаємодія є інклюзивною, оскільки вона прагне залучити всі верстви населення, а особливо вразливі групи, аби ніхто не залишався поза обговоренням. Такий підхід формує міцні соціальні мережі довіри й співробітництва, які в результаті сприяють більш ефективному публічному управлінню на державному та локальному рівнях.

Для того щоб взаємодія влади та суспільства була по-справжньому ефективною, з боку публічних інституцій необхідно забезпечити відкритість і доступність інформації про усі ключові рішення та процеси, створити зрозумілі й зручні механізми звернень і зворотного зв'язку (онлайн-платформи, громадські слухання, консультативні ради), регулярно звітувати про виконання програм і витрачання бюджетних коштів, а також активно підтримувати інклюзивні ініціативи — наприклад, бюджети участі чи громадські експертні групи. При цьому важливо не лише формалізувати ці інструменти, а й навчати працівників органів влади навичкам комунікації й партнерської роботи з громадськістю. Зі свого боку, громадяни та громадські об'єднання мають своєчасно долучатися до обговорень, уважно вивчати доступні дані, формувати конструктивні пропозиції й критичні зауваження, брати на себе відповідальність за реалізацію спільних проектів (волонтерські ініціативи, моніторинг виконання рішень) і не боятися контролювати обранців. Важливо також розвивати навички громадянської освіти та підвищувати рівень соціальної відповідальності – адже якісна взаємодія будуватиметься тільки тоді, коли і влада, і суспільство працюватимуть на основі довіри, взаємоповаги та спільних цінностей.

За нашою думкою, основними критеріями соціальної взаємодії влади та суспільства є відкритість і прозорість інформації, підзвітність органів влади, активна участь громадян у прийнятті рішень, інклюзивність

залучення всіх верств населення, рівень довіри між обома сторонами, оперативність реагування влади на запити суспільства та наявність ефективних механізмів зворотного зв'язку.

Зазначимо, що під ефективними механізмами зворотного зв'язку, ми розуміємо це інструменти та процеси, завдяки яким громадяни можуть передавати свої запити, пропозиції й зауваження безпосередньо органам влади, а влада, у свою чергу, надає якісні, своєчасні та зрозумілі відповіді або вносить зміни в політику й практику управління.

Сутність таких механізмів полягає в побудові двостороннього, безперервного діалогу: 1) прозорість каналу, при якому громадяни бачать не лише форму звернення, але й статус його розгляду (наприклад, на онлайн-платформі «Електронні петиції» або в «єдиному вікні» міської адміністрації); 2) доступність, а саме можливість залишити відгук чи звернення через різні канали (веб-форми, мобільні додатки, кол-центри, громадські приймальні); 3) стандартизований процес обробки, тобто чіткі регламенти щодо строків розгляду, відповідальних осіб, формату відповіді.

Забезпечення ефективності механізму зворотного зв'язку, можливо завдяки таким індикаторам: швидкість реакції органів влади, яка визначається на основі часу від надходження звернення до надання відповіді; визначення рівню задоволеності громадян на основі опитування або рейтингу по завершенню розгляду звернення; кількість вирішених питань, а саме частка звернень, по яких прийнято рішення чи здійснено зміну в політиці/процедурах; визначення активності користувачів через визначення числа нових і повторних звернень, що свідчить про довіру та зручність системи; якість відповіді на основі оцінювання за наявністю чітких пояснень, посилань на нормативні акти, практичні рекомендації; імпакт на політику, а саме визначення кількості ініціатив чи змін у регулюванні, викликаних обґрунтованими зверненнями громадян.

Висока ефективність механізму проявляється тоді, коли громадяни відчувають, що їхні звернення не «йдуть у порожнечу», а влада отримує зрозумілі сигнали про реальні проблеми й швидко перетворює їх на конкретні рішення. Саме побудова механізму зворотного зв'язку є стратегічним орієнтиром соціальної взаємодії влади та суспільства.

1. Андрієнко М., Слюсар А., Гаман П. та ін. Напрями оптимізації механізму взаємодії напрями оптимізації механізму взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 4 (68). С. 63–74. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-63-74. 2. Сенишин О. С., Ільків Н. В., Угольков Є. О. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>. 3. Івашова Л., Антонова Л., Крушельницька Т. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 31–42. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-2.4>

Рябчик А. В., к.е.н., доцент (Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна)

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Термін «цифровий маркетинг» з'явився у 1990-х роках з розвитком мережі Інтернет і спочатку охоплював лише рекламні Інтернет-технології, що спрямовувалися на поширення продуктів/послуг та інформації про них саме на online ринку. З часом такий підхід зазнав трансформації в більш широку концепцію. На даний час цифровому маркетингу присвячено чималу кількість досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців-дослідників і практиків. Зазвичай, цифровий маркетинг розглядають як: - комплекс методів та інструментів, що використовують цифрові інформаційні технології, щоб досягти поставлених цілей маркетингової діяльності підприємства [1, с. 21]; – вид маркетингової діяльності, що дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими аудиторіями і сегментами ринку у реальному і віртуальному просторах [2, с. 366]; – маркетинг, який дозволяє вести бізнес, працювати з клієнтами та комунікувати з бізнес-партнерами за допомогою цифрових технологій інформації, комунікації та електронних гаджетів [3]; – поєднання різних форм тактик для просування товарів і ефективної взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі [4].

На думку Марчук О.О., цифровий маркетинг є однією з важливих сфер сучасного інформаційного суспільства. Цифровий або digital (діджитал) маркетинг є загальним терміном для маркетингу товарів і послуг, який використовує цифрові канали для залучення та утримання клієнтів [5, с. 297]. За словами даного науковця, цифровий маркетинг дає змогу інтегрувати велику кількість технологій (соціальні, мобільні, веб, CRM-системи тощо) з продажами та клієнтським сервісом, забезпечує постійний якісний зв'язок між рекламодавцем та кінцевим споживачем. Цифровий маркетинг базується на аналітиці даних про користувачів, їх поведінці, проникає в традиційні види комунікацій, щоб захопити увагу аудиторії і перетягнути її у віртуальний світ. Цифровий маркетинг передбачає персоніфікацію, що підсилює вплив маркетингових інструментів на цільову аудиторію [5, с. 299].

Отже, ми пропонуємо розглядати цифровий маркетинг в аграрному секторі як «діяльність сільськогосподарського підприємства, що включає визначення, формування та задоволення потреб різних цільових аудиторій, а також досягнення цілей підприємства за рахунок використання комунікаційно-інформаційних цифрових технологій, інструментів та каналів сучасності». Цифровий маркетинг – це нова ера маркетингу, що дає можливість суб'єктам аграрного сектору набути комерційного результату найбільш оптимальними способами.

Характерними перевагами та можливостями цифрового маркетингу є: підвищення рівнів впізнаваності, обізнаності, лояльності; розширення ринків збуту продукції; охоплення широкої цільової аудиторії онлайн та офлайн; глобальна присутність; персоналізація взаємодії; повна інформативність про цільові аудиторії та їх потреби; скорочення шляху надходження продуктів до споживача та швидка реакція на попит; відносно низька вартість; прозорість та автентичність; надзвичайна гнучкість; зручність контакту і наявність зворотного зв'язку; мультимедійність, гіперактивність, гейміфікація, персоналізація та ін. Впровадження цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств надає значні економічні переваги: дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг, підвищити ефективність рекламних кампаній, краще розуміти та задовольняти потреби клієнтів, розширити ринки збуту та підвищити конкурентоспроможність підприємства [6]. Відповідно, підприємства аграрного сектору мають вчитися швидкій адаптації до новітніх тенденцій і змін цифрової епохи, відслідковувати сучасні тренди цифрового маркетингу та його інструментарію для впровадження і використання з метою успішного функціонування і розвитку на ринку.

Предметом діяльності цифрового маркетингу в аграрному секторі є: – обмін інформацією (збір, аналіз інформації; представленість в Інтернеті і соціальних мережах; пошук партнерів, споживачів, постачальників; поширення інформації; надання консультативних послуг тощо); – електронна торгівля (укладання угод; замовлення продукції через Інтернет; купівля-продаж продукції); – рекламування (медійна, відеореклама, контекстна реклама через Google Ads; реклама в соціальних мережах); – управління репутацією (PR; робота з відгуками; зворотний зв'язок з цільовими аудиторіями); – формування іміджу (інформування; переконання; побудова знання бренду; розвиток лояльності; формування попиту на продукцію/послуги; забезпечення впізнаваності підприємства; виведення нової продукції/послуг на ринок та ін.). Цифровий маркетинг вимірювальний і дає можливість чіткого розуміння – що є більш ефективним, а що менш ефективно. Слід постійно аналізувати онлайн-діяльність, знаходити слабкі місця, експериментувати, вносити зміни в бізнес-процеси, впроваджувати нові рішення, оцінювати результати та маркетингові digital-проекти підприємства в цілому для забезпечення постійного потоку клієнтів, зростання обсягів продажу товарів, послуг, зниження витрат, підвищення прибутковості та динамічного розвитку [7].

Не дивлячись на динамічне зростання інформаційних технологій, розвиток цифрового маркетингу в аграрному секторі України знаходиться ще на стадії становлення. Це пов'язано, перш за все, з недостатнім рівнем знань і досвіду у цифровому маркетингу, недостатньою обізнаністю сільського населення про переваги, можливості і технології використання цифрового маркетингу, невідповідністю матеріально-технічного

забезпечення господарюючих суб'єктів аграрного сектора, недостатністю кадрового та науково-методичного забезпечення, нестачею фінансових ресурсів, проблемами впровадження сучасних новітніх інформаційних, інноваційних технологій в аграрному секторі України в цілому. Проте, в подальшому, аграрний сектор України має досить значні перспективи щодо розвитку цифрового маркетингу.

Отже, цифровий маркетинг – це новий вид маркетингу, що передбачає використання сукупності традиційних та інноваційних засобів, інструментів, технологій для виявлення та задоволення потреб/бажань споживачів шляхом взаємного обміну та отримання вигоди. Впровадження цифрового маркетингу в аграрному секторі набуває все більшого значення, що пов'язано з глобалізаційними процесами, можливістю досягнення глобальної присутності, високою інформатизацією суспільства, розвитком новітніх інформаційних і комунікаційних Інтернет-технологій, інноваційних методів та технологій ведення бізнесу тощо. Використання цифрових інструментів та подальший розвиток цифрового маркетингу в аграрному секторі України значно залежить від підвищення рівня довіри до Інтернет-ресурсів, покращення доступу до цифрових технологій, державної підтримки діяльності операторів у цифровізації сільської місцевості, підсилення безпеки передавання й оброблення даних, забезпечення підготовки і перепідготовки фахівців у даній галузі, посилення маркетингової і комп'ютерної підготовки фахівців агробізнесу, розробка науково-методичних, навчально-практичних матеріалів з цифрового маркетингу для аграрного сектору нашої держави.

1. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(2). С. 20–25.
2. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371.
3. Андрушак І. Що таке Digital-маркетинг? Актуальність та важливість для бізнесу. URL: <https://msystem.ua/ua/shho-take-digital-marketing-aktualnist-ta-vazhливist-dlja-biznesu/> (дата звернення: 13.05.2025).
4. Гузенко С., Міщенко С. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти. 2022. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cto-hto> (дата звернення: 13.05.2025).
5. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 296–299. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
6. Петренко О. І. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно- економічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127> (дата звернення: 14.05.2025).
7. Бондаренко В. М., Рябчик А. В. Формування стратегії Digital-маркетингу на підприємствах України: теоретично-практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.7> (дата звернення: 14.05.2025).

Савицька О. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРАЇН З РИНКОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ

Національна економічна модель є фундаментальною методологічною базою формування стратегії національного економічного розвитку країни, конкретизованою у програмах дій її уряду. Вона забезпечує реалізацію конкретних заходів у економічній політиці держави задля досягнення мети на певному етапі суспільного розвитку. Поняття національної економічної моделі країни з ринковою економікою можна розглядати як комплексну теоретико-методологічну систему, реалізовану (або яка може бути реалізована) в межах дії об'єктивних закономірностей на певному етапі економічного розвитку держави, яка спроможна забезпечити відповідний рівень добробуту населення. Множинність національних економічних моделей на сучасному етапі економічного розвитку зумовлена дією економічних законів, а глобалізаційні процеси, що відбуваються у світовій економіці, зумовлюють їх трансформацію, чинниками якої виступають об'єктивні економічні, науково-технологічні, соціальні, політичні, культурні процеси тощо.

Визначення стратегії сталого розвитку України відбувається під впливом сучасних світових тенденцій щодо вирішення проблеми не тільки гармонійного розвитку людства, але навіть його виживання. І головним тут стає розуміння того, що підвалини розкриття цієї проблеми перебувають у площині загальних процесів техносферизації людського мислення, а отже, і господарської поведінки. Однак, поступове відчуття помилковості обраного шляху сприяло появі низки концептуальних підходів до подолання проблем, що виникли. Сталий розвиток господарства – проблема неординарна. Про такий розвиток можна говорити лише тоді, коли економічне зростання, матеріальне виробництво та споживання, інші види суспільної діяльності відбуваються в межах, визначених здатністю екологічних систем до відновлення. Концептуальними засадами стійкого розвитку передусім передбачається екологізація економіки, гуманізація, запровадження певної системи принципів підходів до питань суспільної діяльності.

Модель сталого, стійкого розвитку, як і будь-яка соціальна модель, є системою інтегрованих компонентів, їх суттєвих відносин і зв'язків, що відображають основний зміст процесів збалансованого соціально-економічного та екологічного розвитку.

Згідно з визначенням сутності поняття сталий розвиток суспільства, спрямоване на задоволення потреб сучасного покоління без шкоди майбутнім поколінням. Вихідними умовами сталого розвитку можна визнати забезпечення:

- економічного розвитку, що підтримується на основі радикально модифікованої ринкової системи;
- природно-екологічної стійкості на базі теорії біотичної регуляції навколишнього середовища;
- тісної міжнародної співпраці та кооперації для досягнення цілей стійкого розвитку;
- стійкого соціального розвитку на основі принципу справедливості;
- екологізації суспільної свідомості, що ґрунтується на використанні системи освіти та засобів масової інформації.

В умовах формування нового способу виробництва та глобальної інтеграції намагання обмежити глобальну за своєю природою концепцію сталого розвитку вузькими рамками регіону, підприємства, галузі та навіть окремо взятої національної економіки видається невиправданним. Ідеї, принципи, стратегії та механізми реалізації концепції сталого економічного розвитку достатньо глибоко та послідовно вивчені та узагальнені у науковій літературі. Разом з тим, методологічні прорахунки не дозволили їй досі на основі концепції сталого розвитку сформулювати більш-менш чітку модель, в основі якої має бути розуміння глобальної природи подальшого сталого конкурентоспроможного економічного розвитку країн з ринковою економікою [1].

На сьогодні більшість теоретиків та практиків світу вважають найбільш перспективною для третього тисячоліття є концепція сталого економічного розвитку у системі інформаційного забезпечення, яка з поглибленням її наукової обґрунтованості витіснить усі існуючі світові концепції як такі, що є фрагментарними та неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації. Концепції сталого економічного розвитку країн з ринковою економікою, ґрунтуються на доктрині сталого розвитку, яка являє собою сукупність ідей, концепцій, положень та постулатів різних наук, зокрема філософії, соціології, економіки, екології, і які вже лягли в основу документів ООН та окремих країн (наприклад, «Порядок денний на XXI століття» (Ріо-де-Жанейро, 1992 р., Конвенція щодо змін клімату, збереження біорозмаїття, боротьби зі злиднями та інше, загальноєвропейські та національні стратегії сталого розвитку країн). Доктрина сталого розвитку – це системна суспільно-соціальна доктрина, яка спрямована на зміну стосунків людини і природи задля розширення можливостей економічного зростання та на створення скоординованої глобальної стратегії виживання людства, орієнтованої на збереження і відновлення природних спільнот у масштабах, необхідних для повернення до меж господарської місткості біосфери [2].

Взаємозв'язок й баланс економічних, соціальних, екологічних, інституційних та інноваційно-технологічних компонентів з метою максимізації добробуту людини без ускладнення можливостей для майбутніх поколінь задовольняти свої потреби визначаються сучасними науковцями як «сталий розвиток». Досягнення мети суспільного розвитку передбачає періодичне оновлення реалізованої моделі економічного розвитку. Мета переходу суспільства до сталого економічного розвитку означає побудову принципово нової моделі економічного розвитку. Концепція як один із важливих інструментів наукового пізнання відображає умовний спрощений образ конструкції суспільства відповідно до поставленої ним мети.

Щодо компонентів концепції сталого розвитку у системі інформаційного забезпечення країн з ринковою економікою, то на сьогодні ними можуть бути, такі як соціалізація, державне регулювання, суспільна відповідальність, екологічність, безпека, інформатизація, власність, корпоративна система, ринкове регулювання, алокація ресурсів, інтелектуалізація, транснаціоналізація. Зазначені компоненти виступають не лише як статичні, а насамперед як динамічні механізми організації та функціонування, національної, регіональної та світової економіки, поєднання або взаємний вплив яких певним чином дозволяє визначати зміст та структуру моделі. Жодна економічна модель не може дати абсолютно точне відображення реальності. Це стосується й моделі сталого економічного розвитку, розробка якої навіть за наявності найсучаснішої та найпрогресивнішої на сьогодні концепції не може вважатися успішною завдяки відсутності відповідних теоретичних знань, які б виразили суттєві закономірні зв'язки та глибинні структури досліджуваного суспільства, характеризувались систематичністю та спирались на цілеспрямовані пізнавальні процедури. Так, поняття еколого-економічної безпеки як складової концепції сталого розвитку є досить важливим саме для формування системи інформаційного забезпечення країн з ринковою економікою [3].

1. Onishi A. Futures of global interdependence (FUGI) global modeling system: Integrated global model for sustainable development. *Journal of Policy Modeling*. February 2021. Vol. 27, Issue 1. P. 101–135. 2. Clark G. Evolution of the global sustainable consumption and production policy and the United Nations Environment Programme's (UNEP) supporting activities. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 15, Issue 6. P. 492–498. 3. Sneddon C., Howarth R. Sustainable development in a post-Brundtland world. *Ecological Economics*. 2018. Vol. 57, Issue 2. P. 253–268.

Савченко В. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет Одеська Політехніка, Одеса, Україна)

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ ГРОМАДО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Децентралізація влади в Україні надала громадам можливість використовувати прибутки, отримані громадами, на вирішення усіх місцевих питань та потреб населення. З боку громади завжди існує необхідність вибору постачальника товарів чи послуг.

Водночас поширюється соціальне підприємництво, яке враховує потреби мешканців громади і має ряд відмінностей від класичного підприємства, орієнтованого на прибутковість.

Дослідженням розвитку соціального підприємництва займається велика кількість зарубіжних та українських науковців.

Підприємства на базі громади зміцнюють соціальний капітал, сприяючи розвитку взаємодії між членами громади. Вони сприяють створенню дружньої соціальної атмосфери, спрямованої на спільне благо, через співпрацю та взаємодопомогу.

Це допомагає подолати соціальні бар'єри та створює більш згуртовані та стійкі громади, що актуально та є пріоритетом для залучення ВПО. Вони створюють робочі місця для місцевих жителів, покращують інфраструктуру та забезпечують сталі джерела доходів для громад. Інвестиції в такі підприємства можуть суттєво підвищити рівень життя населення, зокрема через створення нових економічних можливостей і розвиток локальних ресурсів.

Пропонується введення терміну «Громадо-орієнтоване підприємство», для відокремлення бізнес моделі, яка з одного боку використовує принципи класичного підприємства для отримання прибутку, з іншого боку вирішує соціальні питання громади.

Це підприємство мусить мати певні зобов'язання перед громадою, забезпечувати певні потреби громади, за власної ініціативи пропонувати програми розвитку до розгляду органам місцевої влади.

Натомість громадо-орієнтоване підприємство отримує замовлення від громади, фінансування, доступ до ресурсів громади, можливість представляти громаду у рамках міжнародної співпраці

Таблиця 1

Огляд публікацій щодо розвитку підприємництва в громаді

Автор	Назва	Сутність підходу авторів	Використання в концепції розвитку громадсько-орієнтованих підприємств
Світові дослідники			
Sazzad Parwez [1]	Community-based entrepreneurship	роль підприємництва, заснованого на громаді, у соціально-економічному розвитку маргіналізованих спільнот	Громадські об'єднання перетворюються в підприємства у громаді
Friedrichs von Y., Pierre A., Wincent J [2]	Entrepreneurship in Society	концепція підприємництва, орієнтованого на громаду, та його роль у суспільстві	Підприємництво для потреб громади
Ana Maria Peredo [6]	Community-Based Enterprise	Теоретичне обґрунтування підприємств на базі громади	Можливість створення підприємств на власності громад
Patrick Ebong Ebewo [7]	Sustainable Development of Impoverished Communitie	Сталий розвиток громад «знизу-догори»	Потреби громад надають ідеї для створення громадсько-орієнтованого підприємства
Gurau and Dana [8]	grassroots innovations	Інновації знизу	Потреби громад надають ідеї для інновацій
Українські дослідники			
Т. Заяць Г. Краєвська [9]	Розвиток соціального капіталу	необхідність реалізації системних рішень для розвитку соціального капіталу громад	поняття соціального капіталу
В. Солтис [4]	Розвиток підприємництва	вплив суб'єктів господарювання на місцевий розвиток, важливість підтримки підприємництва для сталого розвитку громади	Так, взаємодія з громадою
Корнецький А.О., Свинчук А.А., Назарук В.Я[5]	Соціальне підприємництво	рекомендації щодо створення соціального підприємства	Так, ідеї співпадають з напрямком дослідження
Лівандовська О.А. [3]	Розвиток зеленого підприємництва	роль сільського господарства у забезпеченні сталого розвитку та необхідності співпраці між державою, приватним сектором і громадськістю	Як один з напрямів розвитку
К. Васківська, А. Линдюк, О. Данилюк, А. Кучер [12]	підприємницька діяльність	розширення можливостей для підприємців завдяки створенню територіальних громад.	Так, стосується взаємодії громади та підприємств

Отже перспективи розвитку громад полягають у громадо-орієнтованому підприємстві яке отримує замовлення від суспільства та потребує фінансування, доступу до ресурсів, можливості представляти громаду у рамках міжнародної співпраці.

1. Parwez. Qualitative method (Friendly Mart case study) The community-based entrepreneurship in a marginal community(Muslim): many selfemployed Muslim workers and small businesses in urban centres in non-Islamic societies creating local public goods (retail case study) in North India. 2017. 2. Friedrichs von Y., Pierre A., Wincent J. Entrepreneurship in Society: A Review and Definition of CommunityBased Entrepreneurship Research. URL: <https://www.researchgate.net/publication/300041850> (дата звернення: 24.04.2025).
3. Лівандовська О. А. Стратегічні орієнтири розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах (на прикладі Радсадівської ОТГ). URL: <https://news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/pidpryyemnytstvo-u-gromadi-1.pdf> . (дата звернення: 24.04.2025).
4. В. Солтис Розвиток підприємництва в територіальній громаді. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2024_17_2/AE-17_2_7.pdf. (дата звернення: 24.04.2025).
5. Корнецький А. О., Свинчук А. А., Назарук В. Я. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. URL: https://krliman.gov.ua/upload/editor/soc_biznes.pdf . (дата звернення: 24.04.2025).
6. Toward a Theory of Community-Based Enterprise Ana María Peredo. URL: https://www.researchgate.net/publication/228246735_Toward_a_Theory_of_Community-Based_Enterprise. (дата звернення: 24.04.2025).
7. Establishing community-based enterprises for sustainable development of impoverished communities: a theoretical perspective Mr. Patrick Ebong Ebewo. URL: https://www.researchgate.net/publication/272244679_-Establishing_Community-Based_Enterprises_for . (дата звернення: 24.04.2025).
8. Success factors and challenges of grassroots innovations: Learning from failure. Gurau and Dana. 2018. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/-tefoso/v164y2021ics0040162517314002.html> (дата звернення: 24.04.2025).
9. Zaiats T., & Kraievska H. Social Capital Development of Territorial Communities in Ukraine. *Economy of Ukraine*. 2020. Vol. 63(12). Pp. 56–72. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.056>.
10. Галина Давидовська. Основні підходи до класифікації соціальних підприємств. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/239835>. (дата звернення: 24.04.2025).
11. Олена Чуйко, Валентина Шкуро. Еколого орієнтоване соціальне підприємництво у громаді. Київ 2020. URL: https://www.zelena.org.ua/sites/default/files/ekologo_oriyentovane_pidpryyemnyctvo.pdf (дата звернення: 24.04.2025).
12. К. Васківська, А. Линдюк, О. Данилюк, А. Кучер. Управління підприємництвом діяльністю територіальних громад: досвід України. *Journal of Environmental Management*. Vol. 14.3(67). [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.3\(67\)](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.3(67)).

Сарнавська О. В., к.філос.н., доцент, Вернигора А. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТЕОРІЯ У ОТТО ШАРМЕРА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН У СУСПІЛЬСТВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ

В умовах глобальної нестабільності традиційні, усталені та перевірені часом моделі лідерства та змінотворення виявляються недостатніми для адекватної й ефективної відповіді на виклики сьогодення. Теорія У американського інтелектуала Отто Шармера пропонує нову філософсько-психологічну парадигму глибинної трансформації через візіонерський розвиток «провідного майбутнього» (emerging future), яка успішно поєднує культуру самозаглиблення та неспішності Сходу й прогресивності та відкритості Заходу.

У сучасному світі глобальної невизначеності, політичних, економічних, екологічних криз, технологічних проривів і соціальних трансформацій виникає потреба у нових підходах до менеджменту управління змінами (внутрішніми та зовнішніми, індивідуальними та груповими) та лідерства. Традиційні моделі, орієнтовані на лінійне планування та реактивну адаптацію, на рішучий пошук ефективних рішень і швидких результатів часто виявляються недостатніми для справді глибокої та тривалої відповіді на складні виклики. Відтак на перший план виходять інтегративні, міждисциплінарні підходи, що поєднують глибинну рефлексію, системне мислення та практики індивідуалізованого та колективного творення майбутнього колективу, підприємства чи навіть цілих громад.

Однією з таких сучасних інноваційних концепцій є теорія У, розроблена Отто Шармером у межах дослідницької діяльності Massachusetts Institute of Technology (MIT) та платформи Presencing Institute. Теорія У пропонує розглядати процес змін як подорож через «У-подібний процес» – від фіксації та усвідомлення наявних патернів до відкриття нових можливостей прориву і реалізації їх у конкретних практичних діях.

Теорія У Отто Шармера сформувалася на перетині кількох ключових напрямів сучасної філософії, психології та менеджменту — системного мислення, феноменології та діалогічного підходу до комунікації. У своїй основній праці *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* О. Шармер окреслює процес глибинної трансформації через стадії колективної уваги, присутності та прототипування нових рішень й перехід від егоцентричних до екоцентричних моделей розвитку. Отто Шармер розробляє концепцію «теорії У», де пропонує новий та досить несподіваний міждисциплінарний підхід до лідерства та управління змінами, на основі системного аналізу виявлення структурних

взаємозв'язків між ключовими елементами теорії U та іншими концепціями трансформаційних змін. Автор використовує та апробує, зокрема, філософію феноменологічного підходу Ф. Брентано й Е. Гуссерля для осмислення досвіду індивідуального і колективного «presencing» як процесу відкриття нових можливостей майбутнього. Важливою у концепції є діалогічна методологія філософії М. Бубера та Ю. Габермаса, яка застосовується для аналізу практик колективного творення нових сенсів, смислів і цінностей для спільного прототипування рішень у контексті теорії U, і підкреслює важливість діалогу, а не дискусії, вміння чути, а не говорити, і, також критичний аналіз, який є ефективним для оцінки переваг і обмежень теорії U порівняно з іншими моделями змін і розвитку.

Теорія U загалом включає три основні фази, як от, перша – Downloading (завантаження): відтворення феномену існуючих патернів вирішення кризових ситуацій, проте без їх осмислення. Друга стадія – стадія Presencing (поєднання присутності і сенсингу): фаза глибокого слухання та відкритості до відкриття нового та до прийняття інакшого. І третя стадія – це стадія Performing (дія): реалізація нових можливостей, що виникли в результаті переживання глибинного досвіду. Автор підкреслює важливість розвитку певних нових компетенцій, а саме, мужності самозаглиблення, довірі стану незнання, здатності слухати, досвіду прислухання до себе, власного стишення та мовчання і також досвіду діяти на основі саме майбутніх можливостей, що «емергують», а не лише звертаються до попереднього минулого досвіду, який може бути і помилковим, і неефективним.

Теорія U О. Шармера знайшла підтримку у керівників та управлінців багатьох компаній та активно впроваджується у різних галузях: управління змінами та підвищення адаптивності організацій, освіта та розвиток емпатійного лідерства, соціальні інновації та проєкти сталого розвитку й громадської активності. Дослідження є важливим внеском у сучасне розуміння процесів трансформації в складних системах та пропонує інструменти для глибинної зміни через розвиток внутрішнього лідерства та колективної присутності й залученості. Теорія U Отто Шармера пропонує також інноваційний підхід до розуміння та управління трансформаційними процесами, який базується на розвитку здатності до глибинного слухання, усвідомленої приналежності та колективного творення нової реальності, концепція U-процесу є універсальною та може бути адаптована до різних галузей – від бізнесу й освіти до громадського управління і соціальних інновацій.

1. Scharmer C. O. Theory U: Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing. 2009. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
2. Scharmer C. O., & Kaufer K. Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2013.

Сарнавська О. В., к.філос.н., доцент, Лесковець Д. Ф., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

УПРАВЛІННЯ, ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ: ДОСВІД СТЕНФОРДСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

У контексті зростаючої складності викликів, з якими стикаються сучасні суспільства, спільноти та компанії зростає потреба у гнучких та креативних підходах до розв'язання проблем та формування філософії майбутнього управління та лідерства. Одним із таких є дизайн-мислення (англ. *design thinking*) – інноваційна методологія, що поєднує емпатію, креативність та аналітику для створення ефективних рішень, орієнтованих на потреби кінцевого користувача, що є особливо важливим у часи невизначеності та змін.

У сучасному світі, де зміни відбуваються з шаленою швидкістю, організаціям потрібно не лише адаптуватися, а й випереджати конкуренцію завдяки інноваціям. Важливу роль у цьому відіграють підходи до управління та дизайн-мислення. Один із визнаних лідерів у дослідженні цих напрямів – Стенфордський університет, зокрема його d.school (Hasso Plattner Institute of Design) та Stanford Graduate School of Business.

У 1980–1990-х роках з'являються дослідження Найджела Кросса, Брюса Арчера та Браяна Лоусона, які відстоювали тезу, що дизайн – це окрема форма знання, відмінна від наукового чи художнього мислення. Н. Кросс увів поняття *designerly ways of knowing*, тобто унікального способу мислення дизайнерів, який поєднує аналітичне й інтуїтивне, логічне й образне, а Б. Арчер стверджував, що дизайн слід вивчати як самостійну академічну дисципліну, з власною методологією. Ці автори заклали філософську і ціннісну основу розуміння дизайну як інтелектуальної практики, яка не просто створює форми, але й формує культурні, соціальні та технологічні системи.

Термін «*design thinking*» вперше з'явився у працях архітектора і викладача Пітера Роу у книзі *Design Thinking* (1987), де він описував пізнавальні процеси архітекторів і міських планувальників під час вирішення відкритих, комплексних задач, що ще більше підсилює саме міждисциплінарність нового підходу до розуміння управління та лідерства.

Філософія дизайн-мислення ґрунтується на людиноцентричному підході (*human-centered design*), що фокусується на реальних здобутках етики, аксіології, психології, через практику розуміння управління моралі, цінностях, досвіді та емоціях. До прикладу, такий підхід походить від гуманістичної психології (наприклад, ідей Абрахама Маслоу і Карла

Роджерса) і передбачає глибоку емпатію як основу проектного мислення. У цьому контексті дизайн-мислення також можна інтерпретувати як етичну практику — спосіб формувати світ, у якому інновації служать людям, а не навпаки. На відміну від традиційного раціонального мислення, яке шукає єдине логічно вивірене, а тому й вірне рішення для заданої проблеми, дизайн-мислення передбачає також переосмислення самої проблеми (*reframing the problem*) та пошук множини рішень, що змушує відмовитися від лінійної логіки і перейти до більш гнучкої, контекстуально чутливої логіки пошуку — через експерименти, співтворчість і прототипування.

Процес дизайн-мислення є нелінійним і складається з п'яти ключових етапів. Розглянемо їх детальніше. Емпатія, як глибоке дослідження досвіду користувачів шляхом спостереження, інтерв'ю, занурення в контекст, визначення проблеми через формулювання потреби на основі зібраних інсайтів, переосмислення початкового запиту, генерація ідей та використання креативних технік для продукування рішень (мозковий штурм, сценарії, карти думок), прототипування як швидке створення візуальних або функціональних моделей рішень, тестування й отримання зворотного зв'язку від користувачів для уточнення, доопрацювання або відхилення рішень. Процес може повторюватися багаторазово, що забезпечує гнучкість і вдосконалення результату. Цей підхід дозволяє керівникам і командам швидше знаходити ефективні рішення, ґрунтуючись на реальних потребах клієнтів.

До ключових особливостей методології дизайн мислення належать: людиноцентричність, коли центрі уваги — потреби, емоції та досвід користувача, міждисциплінарність шляхом залучення досягнень різних галузей знань та представників різних сфер, що забезпечує багатогранність бачення проблеми, ітеративність як безперервне повернення до попередніх етапів для уточнення рішень, візуалізація як широке застосування схем, моделей і макетів для унаочнення ідей, і, нарешті, допуск помилок, адже помилки розглядаються як джерело навчання, розвитку й досвіду. Управлінські інструменти для інновацій використовуються для швидкого створення продуктів з мінімальними витратами, суть — створити MVP (мінімально життєздатний продукт), протестувати його на ринку, зібрати зворотні відгуки та пропозиції і вдосконалити згідно з практичного застосування та вимог ефективності.

1. Браун Т. Дизайн-мислення у бізнесі: надихайте креативність і створюйте інновації / пер. з англ. В. Климчук. Київ : Наш формат, 2017. 280 с. 2. Келлі Д., Келлі Т. Творча впевненість / пер. з англ. О. Коваленко. Київ : Наш формат, 2019. 232 с. 3. Liedtka J., Ogilvie T. Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers. New York : Columbia University Press, 2011. 144 p. 4. Cross N. Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work. Oxford : Berg, 2011. 192 p.

Скрипчук П. М., д.е.н., професор, Костюкевич А. П., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПЕРЕРОБКА ВІДНОВНОЇ БІОМАСИ В ГРОМАДІ РІВНОГО

Виробнича та побутова діяльність людини неминуче пов'язана з утворенням відходів. Проблема необхідності їх утилізації та переробки гостро стоїть не тільки перед Україною, а й перед багатьма іншими країнами світу. За останні десятиріччя спостерігається стійка тенденція зростання кількості відходів, зокрема, щорічно на нашій планеті утворюються декілька мільярдів кубічних метрів твердих побутових відходів (до таких відходів відносять картон, папір, тару (дерев'яна, скляна, металева); предмети та вироби з дерева, металу, шкіри, скла, пластмаси, текстилю) (надалі ТПВ). За даними Всесвітнього банку, до 2050 року обсяг твердих побутових відходів у світі може зрости на 70%, що становить понад 3.4 мільярди тонн щорічно. Особливу загрозу становлять пластикові відходи, які складають до 12% від загального обсягу ТПВ та потребують сотень років для повного розкладання. В Україні ситуація також залишається напруженою: щорічно утворюється понад 10 мільйонів тон побутових відходів, з яких лише 3–4% переробляється [1; 2].

Актуальність дослідження обумовлена критично низьким рівнем переробки відходів в Україні, який становить лише 12%. Особливу увагу приділено органічним відходам, таким як опале листя та скошена трава, що складають 25–35% від загального обсягу твердих побутових відходів. Незважаючи на значний потенціал для переробки, ці ресурси практично не використовуються, що призводить до екологічних проблем та перевантаження полігонів. Даний проєкт не лише пропонує ефективне рішення цієї проблеми, але й відповідає вимогам євроінтеграції України, цілям сталого розвитку та принципам Індустрії 5.0. В Україні запровадження подібних методів є необхідним кроком для досягнення аналогічних результатів.

Організаційний план проєкту передбачає створення 12 нових робочих місць з укладанням цивільно-правових договорів. Основною технологією переробки обрано вермикомпостування з використанням каліфорнійських черв'яків, яке дозволяє ефективно перетворювати органічні відходи на якісне добриво. Логістика включатиме механізований збір, подрібнення та транспортування біомаси, що забезпечить високу продуктивність процесу.

Виробничий план базується на щорічному зборі 2605 тонн опалого листя з території міста Рівне. Після переробки планується виробляти 29 000 пакетів біогумусу об'ємом 7 літрів кожен. Для реалізації проєкту

необхідне спеціальне обладнання, таке як подрібнювачі, вібросито та фасувальні машини, яке буде закуплене через мережу інтернет та спеціалізовані магазини.

Маркетинговий план орієнтований на цільові групи, включаючи сільгоспдприємства, фермерів та городників. Встановлена ціна за один пакет біогумусу становить 80 грн, що робить продукцію доступною для широкого кола споживачів. Основними каналами збуту будуть інтернет-магазин, спеціалізовані магазини та участі в тематичних ярмарках.

Фінансовий план проекту передбачає річні витрати в розмірі 480 703 грн, які включають витрати на обладнання, оренду приміщення та заробітну плату. При повному завантаженні виробничих потужностей очікуваний річний дохід складе 812 000 грн. Економічна ефективність підтверджується високими показниками: чиста теперішня вартість (NPV) – 1 803 668 грн, внутрішня норма дохідності (IRR) – 62,6%, а термін окупності – лише 2 роки.

Проект демонструє високу інвестиційну привабливість з терміном окупності 2,7 року та чистою приведеною вартістю (NPV) 1,8 млн грн за 5 років при ставці дисконтування 20%. Економічна ефективність підтверджується стабільним зростанням чистого прибутку з 807 тис. грн у 2026 році до 1,08 млн грн у 2028 році, при цьому проект забезпечує значні екологічні вигоди за рахунок переробки органічних та полімерних відходів. Основними ризиками є коливання цін на сировину, які можна мінімізувати через диверсифікацію постачальників та енергоефективні технології, що робить проект перспективним для реалізації з урахуванням сучасних вимог сталого розвитку, євроінтеграції України, впровадження Індустрії 5.0. Соціальна та екологічна ефективність реалізуються через санітарію в місті, та впровадження проекту з циркулярної економіки – переробка органічних відходів на біогумус й зменшення викидів парникових газів.

Висновки дослідження підкреслюють, що проект забезпечує утилізацію 85% органічних відходів у місті Рівне, демонструючи високу економічну ефективність з рентабельністю 45%. Крім того, він має значні соціальні переваги, такі як створення нових робочих місць та покращення екологічної ситуації. Реалізація проекту може бути масштабована на інші громади України, сприяючи розвитку циркулярної економіки та виконанню міжнародних зобов'язань країни.

1. World Bank. What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/d3f9d45e-115f-559b-b14f-28552410e90a>. (дата звернення: 24.04.2025). 2. UN Environment Programme. Single-use Plastics: A Roadmap for Sustainability. URL: <https://www.unep.org/resources/report/single-use-plastics-roadmap-sustainability> (дата звернення: 24.04.2025).

Скрипчук П. М., д.е.н., професор, Матвійчук Ю. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ

У XXI столітті світ дедалі більше усвідомлює необхідність переходу до сталих моделей енергоспоживання. Зміна клімату, вичерпність традиційних ресурсів та загрози енергетичної залежності змушують країни шукати нові шляхи забезпечення власних потреб. Європейський Союз став одним із глобальних лідерів у впровадженні альтернативних джерел енергії, демонструючи приклад того, як інновації, політична воля та стратегічне бачення можуть змінити енергетичну систему цілих країн. У цьому досвіді закладені цінні уроки, які можуть стати дороговказом і для України. Ось декілька ключових аспектів: зменшення викидів парникових газів, покращення якості повітря, збереження природних ресурсів. Зменшення викидів парникових газів (використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова та гідроенергія, не призводить до викидів парникових газів, на відміну від традиційних викопних видів палива). Покращення якості повітря (традиційні електростанції, що працюють на вугіллі та газі, є основними джерелами забруднення повітря, що спричиняє респіраторні захворювання та інші проблеми зі здоров'ям). Збереження природних ресурсів (викопні види палива, такі як вугілля, нафта та газ, є обмеженими ресурсами, які виснажуються з часом. Відновлювані джерела енергії, такі як сонце та вітер, є практично невичерпними, що забезпечує сталість енергопостачання).

Європейський Союз відіграє провідну роль у глобальному переході до зеленої енергетики, впроваджуючи амбітні стратегії та законодавчі ініціативи. Ключовими цілями ЄС у цій сфері є досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, значне скорочення викидів парникових газів, збільшення частки відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності. ЄС прийняв Європейський зелений курс (European Green Deal), який є всеосяжною стратегією, спрямованою на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року [1]. ЄС активно працює над створенням законодавчої бази, яка стимулює інвестиції у відновлювані джерела енергії (ВДЕ) та підвищення енергоефективності. Основна суть цих ініціатив полягає в тому, щоб зробити Європу першим кліматично нейтральним континентом, забезпечити стале економічне зростання, створити нові робочі місця в зеленому секторі та покращити якість життя громадян. Розглянемо успішний досвід країн, які активно впроваджують джерела альтернативної енергії. Данія – найбільший виробник сонячної енергії в Європі (близько 70 ГВт встановленої потужності на 2023 рік), [2]. У 2022 році сонячні електростанції забезпечили 10,6% електроенергії

країни. Відомий проєкт «Сонячний парк Віллерсдорф» – один із найбільших у країні, що генерує 125 МВт електроенергії. Стандарти для сонячних панелей: IEC 61215 – сертифікація довговічності та продуктивності кремнієвих сонячних панелей, IEC 61730 – стандарти безпеки для фотогальванічних модулів, включаючи пожежну та електричну безпеку, ISO 9488 – термінологія та загальні вимоги для фотоелектричних систем. Данія – лідер у розвитку офшорних вітряків. Данія отримує понад 50% своєї електроенергії від вітру (станом на 2022 рік). Офшорний вітропарк «Horns Rev 3» – один із найбільших у світі (406 МВт, достатньо для 425 000 домогосподарств). Вітряні турбіни компанії Vestas встановлені по всьому світу, а виробництво вітрової енергії є ключовим експортним напрямком Данії. У 2023 році Данія анонсувала будівництво «енергетичного острова» в Північному морі – він буде виробляти 3 ГВт електроенергії. Швеція – європейський лідер у використанні біомаси: понад 50% енергетики країни базується на відновлюваних джерелах. У Стокгольмі, Мальме, Гетеборзі центральне опалення працює на біопаливі (деревні гранули, біогаз). Компанія Vattenfall побудувала біо-ТЕЦ у Стокгольмі (850 МВт), яка працює на деревній біомасі. Швеція повністю відмовилася від вугільної генерації у 2020 році завдяки переходу на біопаливо.

Альтернативна енергетика в ЄС стикається з низкою викликів, але водночас має значний потенціал розвитку. Майбутнє альтернативної енергетики в ЄС виглядає перспективним: завдяки ініціативам Green Deal та Fit for 55 до 2030 року частка ВДЕ має зрости до 42,5%, а до 2050 року Європа планує стати кліматично нейтральною. Інвестиції у водневі технології, розширення офшорних вітряних парків та впровадження нових екологічних стандартів допоможуть зробити альтернативну енергетику ще ефективнішою та доступнішою. Для України ключовими кроками можуть стати адаптація європейських стандартів, розвиток систем накопичення енергії та модернізація електромереж для інтеграції ВДЕ. Важливим є залучення міжнародних інвесторів і впровадження ефективної системи аукціонів для нових проєктів, як це успішно працює в ЄС. Для України ключовими кроками можуть стати адаптація європейських стандартів, розвиток систем накопичення енергії та модернізація електромереж для інтеграції ВДЕ. Дотримання європейських екологічних норм та інтеграція в єдиний енергетичний ринок ЄС допоможуть Україні прискорити перехід на сталу енергетику та підвищити свою енергетичну безпеку.

1. European Commission. The European Green Deal. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 24.04.2025). 2. Danish Energy Agency. Offshore Wind Energy in Denmark. URL: <https://ens.dk/en>. (дата звернення: 24.04.2025).

Скрипчук П. М., д.е.н., професор, Созонюк Я. Р., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

НІШЕВІ ОРГАНІЧНІ ПРОДУКТИ В МІСТІ РІВНЕ: ТЕНДЕНЦІЇ ДО УПОДОБАННЯ СПОЖИВАЧІВ

Сучасні тенденції здорового способу життя та зростаюча екологічна свідомість населення формують новий підхід до харчування та вибору продуктів. Органічні продукти, особливо нішеві, стають дедалі популярнішими серед споживачів різних вікових груп. Ці продукти характеризуються натуральним походженням, відсутністю хімічних добавок, використанням екологічно чистих технологій виробництва, а також орієнтацією на специфічні потреби окремих категорій населення.

Нішеві органічні продукти — це категорія харчових товарів, яка задовольняє особливі запити споживачів: дієтичні обмеження, етичні переконання, алергії або прихильність до екологічного способу життя. У місті Рівне, згідно з результатами опитувань та польових досліджень, сформувався сталий попит на такі види органічної продукції, як: безглютенова випічка, фермерські молочні продукти, органічні овочі та фрукти, суперфуди, продукти з маркуванням «еко» та «біо» [1; 2].

Зростання зацікавленості до нішевої органіки пояснюється кількома факторами:

- підвищенням рівня обізнаності населення щодо користі здорового харчування;
- збільшенням кількості маркетів, еко-лавок та онлайн-платформ, що спеціалізуються на такій продукції;
- зростанням популярності локальних фермерських господарств, які виробляють якісну органічну продукцію;
- активною участю молоді у екоініціативах і підтримці сталого споживання.

В умовах сучасного міста, де переважає швидкий ритм життя, нішеві органічні продукти стають не просто елементом харчування, а частиною культури споживання. У таблиці 1 представлено основні групи нішевих органічних продуктів, популярних серед мешканців м. Рівне.

Споживачі у Рівному переважно обирають органічні продукти для щоденного вживання, надаючи перевагу локальним виробникам. Основними критеріями вибору є якість, натуральність, наявність сертифікації та довіра до бренду.

Таблиця 1

Категорії нішевих органічних продуктів у місті Рівне

Категорія продукції	Характеристика
Безглютенові продукти	Орієнтовані на людей з целиакією або непереносимістю глютену
Фермерські молочні продукти	Виробляються у малих господарствах, не містять консервантів
Органічні овочі та фрукти	Вирощуються без використання пестицидів та хімічних добрив
Веганська та вегетаріанська їжа	Враховують етичні та релігійні уподобання споживачів
Еко-снеки та суперфуди	Натуральні продукти з підвищеним вмістом вітамінів і мікроелементів

Також важливою є екологічна упаковка – покупці охоче підтримують ініціативи з переробки та повторного використання.

Таким чином, ринок нішевих органічних продуктів у місті Рівне демонструє сталий розвиток, орієнтований на інноваційне, етичне та здорове споживання. Подальше дослідження споживчого попиту сприятиме розвитку локального бізнесу, формуванню ефективних стратегій позиціонування органічної продукції та впровадженню інновацій у сфері сталого виробництва.

Окрім того, важливим чинником подальшого зростання є співпраця між виробниками, постачальниками та закладами громадського харчування, які все частіше інтегрують органічні продукти у свої меню. Такі партнерства дозволяють не лише задовольнити попит споживачів, а й формувати нову культуру споживання, де цінується якість, прозорість походження та соціальна відповідальність бізнесу. Зокрема, все більше ресторанів, кав'ярень і фудкорнерів у Рівному впроваджують концепцію farm-to-table – «від ферми до столу», яка передбачає прямі поставки продуктів від локальних виробників без посередників.

Також важливо зазначити, що споживачі, особливо молодь, дедалі активніше орієнтуються на склад продукту, технології його виробництва, наявність сертифікатів якості та вплив на довкілля. Це стимулює бізнес не тільки до вдосконалення процесів, а й до відкритого інформування

клієнтів, створення QR-кодів на упаковках, що ведуть до джерел походження сировини, або запуску прозорих кампаній у соціальних мережах. Саме прозорість і чесність бренду відіграють ключову роль у формуванні довіри, що, в свою чергу, стимулює лояльність клієнтів.

Крім того, споживання нішевих органічних продуктів у місті Рівне розглядається не лише як індивідуальний вибір, а як частина соціального тренду. Такі продукти дедалі частіше з'являються на полицях супермаркетів, у шкільному харчуванні, в корпоративних кейтерингових меню та навіть у закладах медичного профілю. Це свідчить про поступове формування цілісної екосистеми, в якій органічне споживання стає доступним і звичним.

Таким чином, ринок нішевих органічних продуктів у Рівному має всі передумови для подальшого зростання. Це включає підтримку державних та муніципальних програм щодо розвитку локального виробництва, навчання споживачів та стимулювання сталого споживання через податкові або маркетингові інструменти. Також важливо сприяти розширенню асортименту органічних товарів, зокрема у сегменті готових страв, що відповідають вимогам сучасного ритму життя – швидких, зручних, але водночас здорових і безпечних для довкілля (табл. 2), [3; 4; 5].

Таблиця 2

Тенденції споживання нішевих органічних продуктів у Рівному

Тенденція	Опис
Зростання попиту	Щорічне збільшення кількості покупців органічної продукції
Цінова чутливість	Готовність платити більше за якість, але в межах розумного бюджету
Пошук локального	Популярність місцевих брендів та фермерських господарств
Еко-свідомість	Орієнтація на екологічне пакування та сталий розвиток
Онлайн-замовлення	Збільшення обсягів купівлі через спеціалізовані онлайн-платформи

Як видно з таблиці 2, основні тенденції споживання нішевих органічних продуктів у Рівному свідчать про активне формування нових споживчих звичок. Зростання попиту обумовлене не лише модою на здорове харчування, а й підвищенням рівня інформованості населення щодо впливу їжі на якість життя. Цінова чутливість демонструє готовність споживачів платити більше за натуральність, безпеку та етичність виробництва, хоча питання співвідношення «ціна–якість» залишається актуальним.

Популярність локальної продукції вказує на зростаюче значення регіонального патріотизму та довіри до невеликих виробників, які можуть гарантувати прозорість ланцюга постачання. Водночас, еко-свідомість спонукає покупців звертати увагу не тільки на вміст, а й на форму пакування, способи транспортування та вплив виробництва на навколишнє середовище. Онлайн-замовлення, як окрема тенденція, стає реакцією на потребу в зручності, особливо серед зайнятого міського населення.

Ці тенденції вказують на необхідність для підприємств адаптувати свої бізнес-моделі відповідно до очікувань ринку. Інтеграція цифрових технологій, впровадження клієнтоорієнтованих сервісів (наприклад, онлайн-консультацій з нутриціологом або персоналізованих підписок на продукти), а також акцент на сталий розвиток — ключові напрями для подальшої трансформації ринку.

Таким чином, дослідження споживчих уподобань не лише допомагає глибше зрозуміти структуру попиту, а й створює підґрунтя для формування ефективних стратегій розвитку локального бізнесу та впровадження інноваційних підходів у сфері органічного виробництва й торгівлі.

1. Про основні засади та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України від 10.07.2018 р. № 2496-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text>. (дата звернення: 24.04.2025).
2. Державна служба статистики України. *Сільське господарство України – 2023* : статистичний збірник. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.04.2025).
3. Органічний ринок України: аналітика, новини, законодавство / Федерація органічного руху України. URL: <https://organic.com.ua>. (дата звернення: 24.04.2025).
4. Біорізноманіття, органічне виробництво та сталий розвиток: досвід країн ЄС : аналітична доповідь. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>. (дата звернення: 24.04.2025).
5. Local Organic Market Trends in Ukraine. USAID AGRO. URL: <https://www.agroportal.ua>. (дата звернення: 24.04.2025).

Стасюк Б. Б., старший викладач, Дейнека Б. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ

В Україні ринок вантажних перевезень значима галузь економіки. Вона зазнала вагомих змін після повномасштабного російського вторгнення. Попит на міжнародні автомобільні перевезення зріс порівняно з іншими видами транспорту, через обмежену можливість використання морського, повітряного та залізничного транспорту Україною.

У 2022 році відбувся об'єктивний економічний спад, обумовлений повномасштабним вторгненням росії, розривом традиційних зв'язків через воєнні дії. Однак, поступово обсяги вантажних автоперевезень починають відновлюватися та зростати. Так, за перший квартал 2024 року сумарні обсяги перевезень усіма видами транспорту сягнули 177,4 млн тонн, що становить 54% відносно 2023 року, [1].

Також в Україні спостерігається чітка тенденція до збільшення частки автомобільних перевезень у міжнародному сполученні (див. рис. 1), [2]. Структуру експорту-імпорту товарів за видами транспортування у 2021–2023 роках вказують на зростання частки вантажів, що перевозяться автомобільним транспортом, з 37% у 2021 році до 64% у 2023 році. Це наслідки призупинення морських вантажопотоків, через бойові дії в Чорному морі. Також перевага автомобільного транспорту над залізничним, є технічна відмінність ширини колій України та ЄС – різні стандарти. Також розвитку міжнародних вантажних автомобільних перевезень є підписання угоди про автомобільні вантажні перевезення до 30 червня 2025 року, метою якої є допомога в отриманні доступу України до світових ринків шляхом спрощення транзиту через країни ЄС і подальший розвиток зв'язків із ринком ЄС, зокрема через «Шляхи солідарності між Україною та ЄС». Поряд з цим найбільшою проблемою для перевізників є періодичні блокування мітингарями Польщі автомобільних переходів на кордонах.

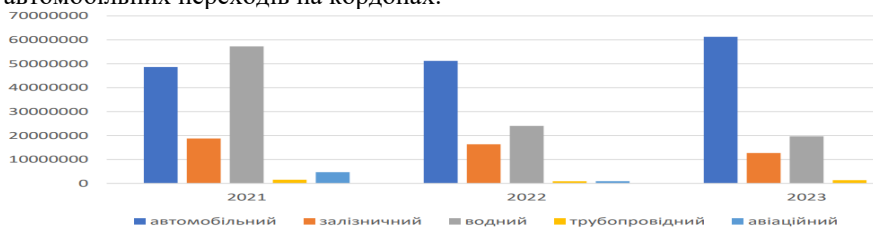


Рис. 1. Динаміка міжнародних вантажних перевезень 2021–2023 роки, тис. дол. США за видами транспорту

Динаміка обсягів міжнародних вантажних автомобільних перевезень за 2020–2024 роки.

Таблиця 1

Рік	Обсяг перевезень (млн тонн)	Грошовий обсяг (млн грн)
2020	600	85000
2021	650	95000
2022	570	90000
2023	620	105000
2024	640	112000

У 2023 році частка роботи автомобільного вантажного транспорту склала 50,4% у загальній структурі імпорتنних перевезень, друге місце займав залізничний транспорт з часткою 27,3%, іншу третину перевезень займали водний, повітряний та інші види транспорту, [2].

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився розрив між імпортом та експортом у 2,4 рази з 11,2 млн до 27,4 млн доларів США. Дещо загрозлива ситуація для гривні, проте це є наслідком скорочення експорту та збільшення імпорту у зв'язку з руйнуваннями виробничих підприємств, спричиненими російсько-українською війною. До війни з 2019 по 2021 роки згаданий розрив скорочувався до 4,8 млн доларів США у 2021 році та міг, за стабільних геополітичних умов, перейти у сприятливий інвестиційний клімат, що надіється і відбудеться після завершення війни, [2].

В 2023 Україною було відправлено товарів на експорт загальною сумою 36,18 млрд доларів США. Найбільш помітними категоріями експортованих товарів були: – продукти с/г рослинного походження; – олія та жири тваринного походження; – метали та вироби з них; – харчові продукти; – машини та електротехнічне обладнання; – мінеральні добрива та продукти.

У першому півріччі 2024 року було експортовано товарів на суму 16,8 млрд грн, що складає 46% від експорту 2023 року. У 2023 році кількість експортних та імпорتنних вантажних рейсів 607 тисяч перевезень автомобільним транспортом, 2,5 тисячі рейсів залізничним транспортом, 4,1 тисяч рейсів водним (морським) транспортом та менше сотні вантажних рейсів повітряним транспортом, [2]. Водночас, у першій половині 2024 року було зроблено 249 тисяч рейсів автомобільним транспортом, тисячу рейсів залізничним транспортом, 1,7 тисяч рейсів водним транспортом. Повна інформація частково конфіденційна в зв'язку з війною.

1. Аналіз стану ринку міжнародних вантажних перевезень на розвиток бізнесу. URL: <https://www.clipr.cc/P8a1H> (дата звернення: 30.04.2025.). 2. Державна служба статистики України. Економічна статистика / Економічна діяльність / Транспорт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.04.2025).

Стасюк Б. Б., старший викладач, Свобода М. Ф., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ CRM-СИСТЕМ НА ПРИЙНЯТТЯ КОНКУРЕНТНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В БІЗНЕСІ

Актуальним на сьогоднішній день є зростаюча роль CRM-систем як ключового інструменту у організації діяльності підприємства в сучасному бізнес-середовищі, орієнтованому на клієнта. Зважаючи на функціональні можливості CRM у зборі, накопиченні та аналізі клієнтських та бізнесових даних. А відтак їх відчутний вплив на прийняття різноманітних управлінських рішень. Очевидні переваги застосування CRM для оптимізації бізнес-процесів їх швидкодії в побудові ефективної клієнтської взаємодії та формування конкурентних рішень для переваг як у локальному так і у глобальному бізнесовому середовищі.

Метою дослідження є виявлення переваг і перспектив функціоналу використання CRM-систем у веденні бізнесу та водночас базового інструменту прийняття управлінських рішень, що базуються на виробничих можливостях та аналізі клієнтських даних виходячи з наявної конкуренції.

Процеси глобалізації змінюють бізнес-середовище як компаній так і бізнесу. В напрямку підвищує швидкості реагування на зміни в потребах клієнтів, що вимагає аналізу великих обсягів даних та потребує розробки і побудови персоналізованих комунікацій. «У сучасному бізнес-середовищі, орієнтація на клієнта стає одним із головних принципів ефективного управління підприємством, CRM-системи (Customer Relationship Management) відіграють дедалі важливішу роль як стратегічний інструмент у корпоративній діяльності», [1]. Це проявляється не лише в технічних інструментах автоматизації продажів, систематизації маркетингових кампаній, плануванні сервісного обслуговування, а й розробки потужних засобів побудови клієнтської лояльності, суттєві зміни по оптимізації бізнес-процесів, що веде до зміцнення ринкових позицій в бізнесі.

Проаналізуємо основні можливості найпоширеніших CRM-систем і для зручності порівняння наведемо їх у табличній формі (див. табл. 1).

CRM-системи забезпечують всебічне управління взаємовідносинами з клієнтами – від обробки звернень і фіксації історії контактів до координації графіків, завдань і комунікації між різними відділами компанії. Такий підхід дозволяє не лише контролювати всі етапи взаємодії з клієнтом, а й завчасно ідентифікувати потенційні загрози втрати його лояльності – що особливо важливо з огляду на високу ціну залучення нових клієнтів.

Використання CRM-систем дозволяє підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів, ефективніше керувати взаємодією на всіх етапах обслуговування, а також приймати обґрунтовані рішення на основі аналітичних даних. У результаті це забезпечує підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання прибутковості бізнесу та стабільний розвиток компанії в умовах жорсткої конкуренції.

Таблиця 1

Найпопулярніші CRM-системи у 2020–2023 роках, [2]

Назва	Можливості
Pipedrive	Інтеграція з електронною поштою, система сповіщень і повідомлень, звітність за продажами, прогнозування продажів, сумісність із мобільними додатками для Android та iOS тощо.
Agile CRM	Відстеження продажів, управління контактами, автоматизація маркетингу, веб-аналітика, телефонія тощо.
Salesforce Sales Cloud	Лідогенерація, управління контактами і можливостями, прогнозування продажів, автоматизація робочих процесів, потужна аналітика тощо.
amo CRM	Управління воронкою, інтеграція з поштою і телефонією, пошук та об'єднання інформації за дубльованими контактами, бекап даних, моніторинг активності контактів
Zoho CRM	Базові інтеграції не потребують участі програмістів, різнобічна аналітика, прогнозування, сповіщення в режимі реального часу.
Dynamics 365	Управління контактами, продажами, маркетингом, візуалізація даних, автоматизація процесів обробки даних за допомогою сценаріїв, створення шаблонів файлів, доступні iOS, Android, Windows та веб-додатки тощо.
HubSpot CRM	Інструменти для аналітики, трекінг форм підписок і поп-апів, веб-сайт трекінг активності гостей сайту, програма для ведення контактної бази, інформація про контакти й компанії, рекламні оголошення у Facebook тощо.
Worksection	Сховище даних, систематизація робочих процесів, контроль термінів, комунікація, тайм-трекінг, діаграма Ганта, побудова звітів
KeapinCRM	Створення картки клієнта за один клік, управління прибутками й витратами, управління завданнями, контроль виконання, автоматизація роботи зі складом та підрядниками, візуалізація продажів, інтеграції.
Bitrix24	Налаштування своїх стадій та воронки продажів, виставлення рахунків, управління проєктами та завданнями, автоматизація бізнес-процесів, побудована IP-телефонія та інтеграція з поштою тощо.

Отож, CRM-системи відіграють критично важливу роль, забезпечуючи автоматизацію продажів, оптимізацію взаємодії з клієнтами та покращення аналітики для управлінських рішень, [2]. Обираючи CRM, компанії зважають на функціональність, зручність, інтеграції та масштабованість системи. На наш погляд популярнішими є три CRM-системи – Smart-CRM, Wix CRM та HugeProfit CRM, які активно використовуються в Україні та за її межами.

Отож, вибір CRM-систем зазвичай базується на специфіці бізнесу та забезпечує баланс між універсальністю та функціональністю, наприклад Wix CRM – простоту й зручність для онлайн-присутності, а HugeProfit CRM – глибоку автоматизацію для інтернет-торгівлі.

1. Берестецька О. М., Різник Н. М. Використання crm-систем в Україні в умовах невизначеності. *Управління конкурентоспроможністю*. 2023. Т. 26, № 4(96). С. 1–6. URL: <https://tinylink.info/Zf3N> (дата звернення: 24.04.2025). 2. Вapic I. O. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, провадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 2. С. 1–19. URL: <https://tinylink.info/Zf4I> (дата звернення: 24.04.2025).

Стасюк Б. Б., старший викладач, Хомич С. Р., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТУ – BMW ТА MERCEDES-BENZ В ЄС ТА КИТАЇ

Актуальним для держав є розвитку автомобільної галузі, адже наявність ефективно працюючих підприємств вирішує ряд важливих державних та соціальних потреб громадян. Автомобіль це високотехнологічний товар що переплетений з багатьма іншими галузями виробництва та сферами послуг. Автомобільну галузь інколи порівнюють з країною, що входить до десятки економічно найпотужніших. Разом з тим будь-яка діяльність потребує інноваційного вдосконалення та інвестицій.

Мета дослідження проаналізувати тенденції реалізації автомобілів преміум класу BMW та Mercedes-Benz у Європі, Китаї та Україні у 2023–2024 роках, виявити основні тренди змін, а також їх причини. Оскільки європейський та китайський ринки є основними для цих компаній, а наш ринок потенційно цікавий після завершення війни.

За статистикою Європейської асоціації виробників автомобілів (ACEA), у 2023 році кількість зареєстрованих нових автомобілів у країнах ЄС зросла на 13,9%, проте у 2024 році тенденція змінилась. Так вже в вересні 2024 року ринок зменшився на 6,1% порівняно з відповідним періодом попереднього року [1].

Отож, обставини, що відчутно вплинули на вищезазначені основні ринки у 2023–2024 роках і зменшили попит на електромобілі обумовлені різними факторами, як об'єктивними так і технічними – що призвело до того що їх частка скоротилася з 21% до 14% у 2024 році. А саме дієвими факторами вважаєм: – зниження субсидій при придбанні нових електромобілів у Німеччині, Франції та інших країнах ЄС; – достатньо висока інфляція в цілому та зростання цін на автомобілі зокрема через підвищення виробничих витрат; – конкуренція з боку китайських брендів, таких як BYD, які пропонують доступніші електромобілі.

Автомобільний ринок Європи у 2023–2024 роках продемонстрував певні коливання та змішані тенденції. Загальні продажі автомобілів знизилися через економічну нестабільність, високі ціни на нові авто, падіння попиту на електромобілі та конкуренцію з китайськими виробниками. BMW та Mercedes-Benz залишаються серед лідерів преміум-сегмента, проте їхні продажі в Європі та Китаї почали зменшуватися. В ЄС бренд BMW щодо показників продажу почував себе впевненіше на відміну від китайського ринку, а Mercedes-Benz лихорадило в 2024 році вже і в Європі (див. табл. 1).

Таблиця 1

Обсяг продажу BMW та Mercedes-Benz у Європі за 2023-2024 роки

Місяць	BMW 2023 (тис. од.)	Mercedes-Benz 2023 (тис. од.)	BMW 2024 (тис. од.)	Mercedes-Benz 2024 (тис. од.)
Січень	165,0	162,5	172,0	158,0
Лютий	168,5	164,0	175,5	160,0
Березень	175,0	170,0	195,0 (+11,5%)	177,0 (+4,2%)
Квітень	160,0	158,0	178,0 (+11,5%)	165,5 (+4,2%)
Травень	162,0	160,5	180,0	167,0
Червень	170,0	165,0	185,5	170,0
Липень	175,5	168,5	190,0	172,5
Серпень	178,0	170,0	193,0	174,0
Вересень	182,5	172,0	196,5 (+7,6%)	167,0 (-3%)
Жовтень	185,0	175,0	200,0	170,5
Листопад	187,5	178,0	202,5	173,0
Грудень	190,0	180,5	205,0	175,5

Обсяги продажів у Китаї за 2023–2024 роки бренду BMW впали на 13,4%, і це найбільші зниженням серед ключових ринків компанії. Mercedes-Benz відчув зменшення продажів у Китаї на 13%. А що стосується частки німецьких преміум-брендів у Китаї то вони впали з 24% до 18% у 2024 р. [2].

За даними Bloomberg, у 2024 року китайці вперше купили більше преміальних електромобілів місцевих марок, аніж німецьких.

1. Аналіз авторинку країни Європи у 2023 році. URL: <https://lnk.ua/mgeqYYKe5> (дата звернення: 25.04.2025). 2. Продажі німецьких виробників преміальних автомобілів у Китаї та Німеччині в 2024 році. URL: <https://lnk.ua/WaVpkxPeD> (дата звернення: 05.05.2025).

Стахнюк С. О., Брелюс І. М., Лютко Б. А., здобувачі вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ВИЗНАЧАЛЬНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Головним локомотивом функціонування ринкової економіки є бізнес. Відомо, що це діяльність, яка здійснюється на власний розсуд його власника та ризик. Бізнесмени – це люди, які намагаються створити цінність продукту (послуги) для споживача, за яку він заплатить відповідну ціну.

Важливість функціонування різних видів бізнесу для розвитку економіки досить часто обґрунтовують як зарубіжні, так і вітчизняні вчені.

Бізнес завжди зорієнтований на отримання прибутку, який є за бухгалтерським підходом різницею між доходом і витратами. Звісно, що створення продукту (послуги) для споживача вимагає затрати ресурсів. Для оцінки економічної ефективності використання ресурсів або інвестицій у бізнесі розраховують його рентабельність, яка показує вдалося чи не вдалося повернути вкладення і на скільки. Рентабельність можна розрахувати як для бізнесу в цілому, так і для його окремих складових. В Україні публічно Державна служба статистики демонструє рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств великих та середніх, що подають статистичну звітність (табл. 1) [1].

В Україні найбільш рентабельними є три бізнеси: операції з нерухомим майном; оптова та роздрібна, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; інформація та телекомунікації. Звісно, що найчастіше використовують для розрахунку рентабельності бізнесу такі чотири складові, як рентабельність продажів (ROS); рентабельність активів (ROA); рентабельність інвестицій (ROI); рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) [2].

Абсолютно погоджуємося з іншим підходом, що прибуток – це результат діяльності персоналу в бізнесі, його вміння застосовувати технології налагоджування бізнес-процесів та використання ресурсів і дорівнює потенціалу співробітників, помноженому на їхню залученість. Залученість співробітника – це характеристика взаємовідносин «організація – працівник», яка показує, наскільки працівник готовий і бажає виконувати дії, що виходять за рамки його прямих обов'язків, та докладати зусиль для досягнення цілей організації; залученість показує, наскільки активно він рекомендує свою компанію як роботодавця, і наскільки він сам хоче працювати в цій компанії якомога довше. Потенціал персоналу формується у процесі освіти та виконання виробничих завдань, а на його залученість впливає сукупність факторів

до них відносять: умови праці, відносини з керівником, відносини з колегами, навчання, кар'єра та розвиток, лояльність, узгодженість зусиль, оплата праці, впровадження змін, репутація компанії, довіра [3].

Отож, висока рентабельність бізнесу вимагає інвестування в систему менеджменту та людей.

Таблиця 1

Рентабельність діяльності великих та середніх підприємств
(січень-вересень 2021 р.)

	Рівень рентабельності (збитковості) діяльності підприємств	
	операційної	всієї
Усього	14,9	11,4
сільське, лісове та рибне господарство	6,7	6,9
Промисловість	16,3	12,2
Будівництво	1,3	0,5
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	31,3	19,3
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	3,0	1,4
тимчасове розміщування й організація харчування	16,1	26,5
інформація та телекомунікації	24,5	17,8
фінансова та страхова діяльність	7,3	9,4
операції з нерухомим майном	40,6	23,9
професійна, наукова та технічна діяльність	0,2	7,2
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	10,8	10,1
Освіта	5,5	-3,5
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-4,4	0,2
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-4,9	-10,0
надання інших видів послуг	-2,4	-3,6

1. URL: ukrstat.gov.ua (дата звернення: 24.04.2025). 2. Що таке рентабельність бізнесу і як її розрахувати. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/shcho-take-rentabelnist-biznesu-i-yak-yui-> (дата звернення: 24.04.2025). 3. Самойленко О. Чого ви не знаєте про залученість ваших працівників. URL: https://performia.com.ua/ua/chego-vyi-ne-znaete-o-vovlechyonnosti-vashih-sotrudnikov/?utm_source=bot (дата звернення: 24.04.2025).

Стороженко Л. Г., к.філол.н., доцент (Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, Україна)

АЛГОРИТМІЧНА ДЕРЖАВА: ЦИФРОВІ ВИКЛИКИ ДЕМОКРАТИЧНОМУ ВРЯДУВАННЮ

У ХХІ столітті цифровізація перестає бути лише інструментом удосконалення управлінських процедур, вона трансформує саму природу влади, змінює структури прийняття рішень, джерела легітимності та логіку взаємодії між державою, громадянським суспільством і технологічними акторами. Одним із центральних феноменів цієї трансформації постає *алгоритмічна держава* – новий тип державності, у межах якої публічне управління дедалі більше ґрунтується на алгоритмах, цифрових платформах, машинному навчанні та обробці великих масивів даних. Це не лише про технічну оптимізацію процесів, передусім йдеться про фундаментальне переосмислення того, хто і як формує політику, приймає рішення та здійснює владний вплив.

Ключовим наслідком алгоритмізації сучасного публічного управління є поява нових акторів влади, які не належать до класичних інституцій держави. Це, так звана, цифрова еліта – окремі громадяни, група осіб чи структур, які володіють не тільки технічним доступом до технологій, а й соціальним і культурним капіталом для впливу на інформаційні потоки, цифрову репутацію та суспільну поведінку [1]. Цифрова еліта формується на перетині ІТ-компаній, платформених операторів, власників даних, архітекторів алгоритмів та адміністраторів цифрових сервісів. У цьому контексті концепт нетократії, запропонований А. Бардом і Я. Зодерквістом [2], набуває особливої евристичної ваги: нетократи не потребують формального владного мандату – їхня сила полягає у контролі над мережею, знаннями та увагою.

Йдеться про тип управління, в якому домінуючу роль відіграють алгоритми як інструменти прийняття рішень, моделювання поведінки та формування нормативних рішень без участі людини. У межах новою форми управління право на ухвалення рішень делегується цифровим системам, а громадянин часто взаємодіє не з чиновником, а з інтерфейсом або автоматизованою логікою. Алгоритми стають новими «законодавцями», які не тільки впорядковують інформацію, а й визначають допустиме, бажане та санкціоноване в публічному просторі.

У цьому випадку, найбільша загроза полягає в тому, що алгоритмічні механізми зазвичай є закритими, непрозорими та позбавленими демократичної підзвітності [3]. Цифрова еліта, яка їх створює та адмініструє, не підпадає під класичні форми публічного контролю, а держава часто не має достатніх інституційних або технічних механізмів впливу. У такій ситуації виникає криза публічної легітимності,

адже громадянин дедалі частіше не розуміє, хто і як ухвалює важливі для нього рішення – державний службовець, приватний програміст чи алгоритм, натренований на комерційних даних.

У контексті публічного врядування це породжує низку системних викликів: по-перше, змінюється сама логіка публічної участі: механізми електронної демократії (петиції, голосування, обговорення тощо) потрапляють під алгоритмічну фільтрацію, що впливає на доступ до альтернатив, інформаційну відкритість і навіть результати; виникають нові форми цифрової дискримінації – соціальні групи з низьким рівнем цифрової грамотності або обмеженим доступом до технологій опиняються поза процесами прийняття рішень, що загрожує посиленням нерівності.

Крім цього, алгоритмічна держава не обов'язково є деструктивною. Вона може слугувати інструментом підвищення ефективності врядування, покращення якості послуг, прозорості рішень та залучення громадян через цифрові інструменти. Але для цього держава повинна виконати кілька ключових завдань: по-перше, йдеться про нормативне закріплення принципів алгоритмічної прозорості (громадяни мають право знати, за якою логікою працює система, яка ухвалює рішення, що їх стосуються); по-друге, необхідно створити етичні кодекси та аудиту цифрових систем, які забезпечать справедливість, недискримінаційність і підзвітність.

Украї важливо переосмислити і підготовку публічних службовців. Традиційні управлінські компетентності мають доповнюватися цифровою грамотністю, знанням механізмів функціонування алгоритмів, розумінням стратегічних комунікацій у цифровому середовищі, навичками аналітики даних. Потрібна інституційна модернізація системи державної служби, яка дозволить управлінцям ефективно взаємодіяти з цифровими акторами – не як об'єктам, а як рівноправним партнерам у спільному врядуванні.

У перспективі можливою стає нова модель кооперативного врядування (co-governance), в якій цифрова еліта, держава та громадянське суспільство формують гібридну архітектуру управління. У такій системі платформи прозорості, бюджети участі, «смарт-міста» та інші цифрові ініціативи стають не просто інструментами контролю, а каналами зворотного зв'язку, каналами участі в політичному процесі. Для цього критично важливо зберегти державу як гаранта публічного інтересу, який забезпечує рівність доступу, справедливість алгоритмічних рішень та запобігає інформаційній монополізації.

Алгоритмічна держава постає не як альтернатива демократичному врядуванню, а як виклик і водночас можливість. Вона змінює архітектуру легітимності, трансформує логіку комунікації та структуру управління, але не заперечує саму ідею демократії. Проте успішна адаптація до цих змін потребує політичної волі, інституційної гнучкості та нормативного оновлення, зорієнтованого на збереження людського виміру влади у світі, де рішення дедалі частіше ухвалюють машини.

У цьому контексті особливого значення набуває проблема алгоритмічної легітимності. Якщо класична легітимність ґрунтувалася на принципах представництва, участі та підзвітності, то у цифрову епоху вона дедалі більше спирається на технологічну ефективність, довіру до систем і зручність користування. Проте така функціональна легітимність є вразливою: вона не забезпечує інституційної стабільності, бо не має глибоких демократичних засад. Алгоритмічна держава, яка опирається на логіку оптимізації, не завжди враховує ціннісні засади врядування – справедливість, рівність, плюралізм і гуманізм. Таким чином, надмірне делегування повноважень цифровим системам без належної правової рамки може призвести до деформації основ демократії.

Не менш важливим завданням для держави є формування цифрової культури, яка включає не лише компетентність державних службовців, а й загальносуспільну освітню політику. Йдеться про розвиток критичного мислення, навичок цифрової гігієни, розуміння механізмів алгоритмічного впливу, здатності до оцінки інформаційних ризиків [4–5]. Освітене цифрове суспільство є найкращим бар'єром проти зловживань інформаційною владою, а також – запорукою сталості демократичних інститутів в умовах цифрової турбулентності.

Як бачимо, алгоритмічна держава – це складне, багатовимірне явище, сутність якого не можна зводити до технічного або управлінського інструмента. Вона є архетипом нової епохи, в якій цифрові технології вступають у пряму взаємодію з політичними структурами, змінюючи не лише форми, а й самі засади публічної влади. Її формування супроводжується як можливостями модернізації, так і загрозами ерозії демократичних інституцій. Саме тому завдання всіх причетних до сучасного публічного управління – розробити методологічно виважені, етично обґрунтовані та нормативно дієві моделі врегулювання цифрової взаємодії між державою, громадянами та технологічними суб'єктами. Лише у такий спосіб можна забезпечити, повноцінне формування та функціонування алгоритмічної держави з високою метою – служити суспільству.

1. Стороженко Л. Г. Нетократія, цифровий контроль та глобальна криза демократії: виклики нового світового порядку. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 4 (12). С. 910–922. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-910-921](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-910-921).
2. Bard A., Soderqvist J. *Netocracy : The New Power Elite and Life after Capitalism*. New Jersey : Pearson FT Press, 2002. 288 p.
3. Zuboff S. *Master or Slave? The Fight for the Soul of Our Information Civilization*. New York : PublicAffairs, 2018. 384 p.
4. Zuboff S. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York : PublicAffairs, 2019. 704 p.
5. Zuboff S., Maxmin J. *The Support Economy : Why Corporations Are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*. New York : Penguin Publishing Group, 2003. 459 p.

Тимошук О. О., к.ю.н. (ВСП «Стрийський фаховий коледж ЛНУП», м. Стрий, Україна), **Чміль Г. Л., д.е.н., професор** (Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна)

МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В СЛОВЕНІЇ

Республіка Словенія розташована на півдні Центральної Європи, з 2004 року є членом ЄС, ефективно інтегрувалася до економічного, політичного та соціального життя європейської спільноти, в тому числі за рахунок розвитку туризму. Щороку Словенія приймає до 5 млн міжнародних відвідувачів, здебільшого з Німеччини, Італії, Австрії. Ще 1.5 млн становлять внутрішні туристи. Для країни площею 20.2 тис. кв. км та населенням 2.12 млн осіб це достатньо високі показники. Частка прибутків від міжнародного туризму в структурі експорту становить близько третини (3,3 млрд євро у 2023 році) [3]. Успіхи в туристичній галузі зумовлені використанням наявних природних ресурсів, вдалим позиціонуванням на європейському ринку туристичних послуг та побудовою довготривалої маркетингової стратегії.

Країна має дієву систему управління та розвитку туризму. В структурі Міністерства економіки, спорту та туризму діє спеціальний орган – Туристичне управління, яке відповідає за розробку та втілення державної політики з питань туризму. Туристичне управління має в своїй структурі два підрозділи – Туристичного розвитку та Туристичного бізнес середовища. Заснована міністерством Рада з питань туризму складається з представників влади та туристичного бізнесу та є головним органом координації туристичної політики. Міністерство співпрацює та консультується з Палатою туризму та ресторацій, Палатою ремісників та підприємців та Туристичною асоціацією Словенії (національною неурядовою організацією, що складається з більш ніж 600 місцевих туристичних асоціацій). За реалізацію маркетингових програм туризму, а також програми сталого розвитку відповідає спеціальне державне агентство – Туристична Дирекція, до повноважень якої входить аналіз та обмін статистичними даними та питання цифрової розбудови. З 2022 року в країні реалізується комплексна програма розвитку туризму до 2028 р. – «Словенська туристична стратегія 2022–2028» [4]. Стратегія спрямована на перетворення Словенії на «бутік-дестинацію» зеленого туризму. Тобто передбачається поступовий перехід до комплексного унікального національного туристичного продукту з високою доданою вартістю для туристів із підвищеними вимогами до якості відпочинку. Країна має вихід до узбережжя Адріатичного моря на якому діють відомі пляжні курорти, але основний напрямок розвитку заплановано змістити від морського узбережжя до сільських та гірських територій та рівномірно задіяти в

туризмі усю територію країни. Передбачається, що весь туристичний сектор буде розвиватися в напрямку мінімізації навантаження на екосистеми та зменшення вуглецевого сліду від діяльності, підтримується розвиток зеленого туризму, крафтового виробництва, розбудова екологічних стежок, відновлення історичних пам'яток, розробка трекінгових та веломаршрутів, розвиток гірськолижних, СПА та термальних курортів, спортивної інфраструктури. Стратегія складається з п'яти основних напрямків. По-перше, забезпечення безпечних, стійких та привабливих вражень. По-друге, пом'якшення наслідків кризи Covid-19 та коригування бізнесу. По-третє, розуміння нових потреб споживачів і нової сегментації ринку. По-четверте, максимальне використання цифрових технологій. По-п'яте, побудова стійких відносин з бізнесом, туристами та місцевими громадами [4, с. 27].

Невід'ємною частиною стратегії є запровадження екологічної стійкості. Передбачені програми зеленої трансформації підприємств і туристичних дестинацій. Наприклад, програма «Зелена схема словенського туризму» з системою сертифікації «Зелена Словенія». Програма реалізує комплексний підхід щодо сертифікації та просування «зелених» дестинацій, туристичних атракцій та підприємств. Добровільну сертифікацію можуть пройти туристичні регіони, атракції, туристичні фірми, готелі, ресторани, маршрути, пляжі. Об'єкти оцінюються та регулярно перевіряються відповідно до глобального стандарту та отримують бронзову, срібну, золоту або платинову відзнаку та знак «Зелена Словенія», інформація про них розміщується в путівниках, туристичних журналах, рекламних кампаніях, на міжнародних веб порталах з бронювання житла та подорожей.

Одним із напрямків державної політики є збільшення зайнятості населення в туристичній галузі. У співпраці з Міністерством, Туристичною Дирекцією та асоціаціями приватного сектору реалізується програма «Трудові ресурси та кар'єрні можливості», діє спеціальний кар'єрний портал «Я створюю досвід». Портал представляє можливості навчання, агрегує інформацію про роботодавців, стипендії, вакансії та включає календар таких заходів як: навчання, акції, ярмарки кар'єри, оголошення про найм робітників. Портал висвітлює історії успіху людей які вибрали кар'єру в туризмі або гостинності та досягли успіху в особистому та професійному житті. Програма «Партнерство стратегічного розвитку для інновацій у туризмі» сприяє отриманню молоддю професійної, середньої та вищої освіти в сфері гостинності та туризму.

З 2022 року як частина урядової політики цифровізації туризму запроваджено створення Національного туристичного інформаційного центру Словенії (НІС). Проєкт яким керує Туристична Дирекція має створити унікальний центр даних місцевого, національного та міжнародного туризму, забезпечити роботу експертів з різних напрямків:

аналітиків цифрових даних, штучного інтелекту та машинного навчання. Проект охоплює розробку цифрового аналітичного інструменту для вимірювання провідних напрямків словенського туризму задля сприяння сталому переходу в галузі та вимірювання туристичних потоків і управління їх географічним розподілом з метою розвитку туризму більш стійким способом. Діяльність НІС має забезпечити прискорення зеленого та цифрового переходу та вдосконалення Зеленої схеми словенського туризму. Очікується, що реалізацію проекту буде завершено до кінця 2025 року.

Таким чином, в Словенії побудована дієва система управління та розвитку туризму, яка передбачає можливість взаємодії державних структур, бізнесу, громадських організацій. Розроблено та просувається комплексний національний туристичний продукт «Словенія – зелений бутік». Реалізується довготривала програма розвитку туризму яка передбачає впровадження принципів сталого розвитку, екологічну стійкість та максимальну цифровізацію туризму. Слід зазначити, що реалізація більшості програм відбувається за рахунок спільного фінансування за рахунок державного бюджету Словенії та фінансової підтримки Євросоюзу. Так державний туристичний бюджет країни на реалізацію туристичних програм в 2023 році склав 32.2 мільйони євро, а Євросоюз виділив додатково 217 млн євро на підтримку програм розвитку туризму до 2029 року в рамках Національного плану стійкості та відновлення та Пакету ЄС щодо згуртованості [2, с. 256].

Тобто розбудова туризму в Словенії проходить за правилами стратегічного управління розвитком туристичних комплексів, взаємоузгодженими програмами (проектами) розвитку туристичної та суміжних з нею галузей регіону відбувається відповідно до підтриманих населенням пріоритетів, регіональних інтересів, що передбачають використання необхідних туристичних ресурсів з певними заходами та встановленими термінами [1, с. 83].

1. Рібейро Рамос О. О. Стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 82–89. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89) 2. OECD Tourism Trends and Policies 2024 : OECD Publishing, Paris, 2024. 350 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>. 3. *Republic of Slovenia statistical office* : official website. URL: <https://www.stat.si/StatWeb/en/News/Index/10986> (accessed: 17.04.2025). 4. Slovenian tourism strategy 2022–2028. *Slovenian state administration* : website. URL: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Strategija-slovenskega-turizma-20222028-/SLOVENIAN-TOURISM-STRATEGY-2022-2028-v2.pdf> (accessed: 16.04.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Бількевич Ю. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПРАВОВІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УМОВАХ ВЛЕННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Актуальність теми зумовлена важливою роллю військових адміністрацій в умовах війни та викликами у сфері кадрового забезпечення, особливо для дистанційно функціонуючих органів. Аналіз цих правових та практичних проблем є важливим для забезпечення ефективності державного управління під час війни та для повоєнного відновлення.

Військові адміністрації є тимчасовими органами виконавчої влади, що утворюються на територіях, на яких введено воєнний стан. Їх створення передбачено Законом України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Правовою основою діяльності військових адміністрацій є Конституція України, закони України, зокрема «Про місцеві державні адміністрації», «Про правовий режим воєнного стану», Указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій». Воєнний стан вносить значні корективи у функціонування органів державної влади, включаючи особливості кадрового забезпечення. Ефективне кадрове забезпечення військових адміністрацій є важливим елементом їхньої спроможності реалізовувати покладені на них завдання.

Особливої уваги потребує функціонування тих військових адміністрацій, які були створені для управління адміністративними одиницями, що опинилися під тимчасовою окупацією або в зоні активних бойових дій, що унеможлиблює їхню діяльність безпосередньо на визначеній території. Ці адміністрації змушені здійснювати свої повноваження *de facto* поза межами відповідних громад, функціонуючи дистанційно. Ефективне кадрове забезпечення всіх військових адміністрацій, включно з переміщеними, є критично важливим для їхньої спроможності, однак воєнний стан створює значні правові та практичні виклики у цій сфері.

Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII визначає правовий статус державних службовців. Виникають питання щодо повної ідентичності правового статусу працівників військових адміністрацій, особливо прийнятих за спрощеними процедурами, статусу державних службовців, зокрема, в аспектах гарантій, обмежень та відповідальності. Ситуацію ускладнює змішаний склад військових адміністрацій, особливо на рівні населених пунктів, де поряд із цивільними працівниками працюють відряджені військовослужбовці та правоохоронці. Це створює потенційні колізії у підпорядкуванні, оплаті праці та застосуванні норм трудового і військового законодавства.

За загальним правилом, відбір на посади державної служби здійснюється на конкурсній основі (ст. 20 Закону України «Про державну службу»). Однак, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12.05.2022 р. № 2259–ІХ передбачає можливість призначення на посади державної служби у період воєнного стану без конкурсного відбору. Це породжує питання щодо забезпечення принципів професіоналізму, рівного доступу та прозорості при доборі кадрів у військових адміністраціях. Існують ризики суб'єктивізму та корупційних проявів при спрощених процедурах призначення.

Законодавство про працю та державну службу визначає гарантії оплати праці, відпусток, соціального захисту державних службовців. В умовах воєнного стану можуть виникати проблеми із забезпеченням повноцінної реалізації цих гарантій через бюджетні обмеження, підвищене навантаження, небезпечні умови праці. Особливої уваги потребують питання охорони праці та психологічної підтримки працівників військових адміністрацій.

Закон «Про правовий режим воєнного стану» передбачає подвійне джерело фінансування військових адміністрацій: виконання повноважень органів місцевого самоврядування – за рахунок місцевих бюджетів, інші функції – за рахунок державного бюджету. Однак, ця модель є особливо проблематичною для адміністрацій окупованих територій, які позбавлені доступу до місцевих бюджетів і повністю залежать від державного фінансування. Це створює фінансову нестабільність, обмежує їхню спроможність та викликає питання щодо доцільності витрат, ускладнюючи забезпечення належних соціальних гарантій працівникам.

Безпеківі ризики, мобілізація, психологічний стрес та часто неконкурентна оплата праці призводять до високої плинності кадрів. Водночас, ефективна робота військових адміністрацій в умовах війни вимагає специфічних компетенцій: кризового управління, стратегічного планування, ефективної комунікації, знань у сфері цивільного захисту. Для адміністрацій, що діють дистанційно, акцент зміщується на планування деокупації та реінтеграції, координацію допомоги ВПО. Відповідно держави на очікуваний кадровий дефіцит, особливо на деокупованих територіях, стало створення Кадрового резерву – важливої стратегічної ініціативи для залучення та підготовки фахівців, з пріоритетом для ветеранів та ВПО. За даними Національного агентства України з питань державної служби, до кадрового резерву для деокупованих територій записалося 3 085 громадян. Про це інформує Національне агентство з питань державної служби на сторінці Facebook.

Важливо розрізняти військові адміністрації, що діють на підконтрольній території, та ті, що функціонують дистанційно, представляючи окуповані громади. Їхні кадрові виклики суттєво відрізняються:

Адміністрації на місцях залучають місцеві кадри. Дистанційні – значно більше залежать від переміщених фахівців, відряджених осіб та Кадрового резерву.

На місцях військові адміністрації забезпечують життєдіяльність громади та оборону. Дистанційні – концентруються на плануванні деокупації, підтримці ВПО, збереженні документації та координації. Це вимагає різних компетенцій персоналу. Місцеві адміністрації використовують подвійне фінансування (державний та місцевий бюджети). Дистанційні - критично залежать від держбюджету.

Для дистанційних адміністрацій гостро стоять питання визначення чіткого статусу (Закон № 389-VIII не деталізує їхню діяльність поза межами території), утримання кадрів в умовах невизначеності та забезпечення прозорості їхньої діяльності та витрат. Кадровий резерв є особливо важливим саме для цих адміністрацій.

Для подолання виявлених викликів необхідний комплексний підхід. По-перше, це вдосконалення законодавства, що включає уточнення правового статусу працівників військових адміністрацій, особливостей проходження служби під час війни, та, що особливо важливо, розробку окремих норм для регулювання статусу, повноважень та процедур діяльності дистанційно діючих військових адміністрацій. По-друге, потрібна оптимізація процедур відбору, вдосконалюючи спрощені механізми шляхом запровадження елементів конкурсності для забезпечення якості кадрового складу. По-третє, необхідно посилити соціальні гарантії, забезпечивши стабільне фінансування, та розробити програми психологічної підтримки, особливо для дистанційних адміністрацій, що залежать від держбюджету. Ключовим є розвиток компетенцій через системну перепідготовку кадрів та активне використання потенціалу Кадрового резерву. Також, слід підвищити прозорість та підзвітність, забезпечуючи громадський контроль. Важливим є планування повоєнного періоду, що передбачає розробку механізмів інтеграції працівників військових адміністрацій у систему держслужби після війни та визначення статусу осіб, призначених за спрощеними процедурами.

1. Конституція України : ухвалена 28 черв. 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> . (дата звернення: 24.04.2025).
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 24.04.2025).
3. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квіт. 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 24.04.2025).
4. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 24.04.2025).
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20> (дата звернення: 24.04.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Даюк І. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДОБРОВОЇЛЬНИХ ПОЖЕЖНО-РЯТУВАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ ГРОМАДИ

Актуальність теми зумовлена тим, що найважливішим аспектом розвитку будь якої громади є безпека громадян, особливо у воєнний період. Завдання органу місцевого самоврядування (ОМС) забезпечити комфортне та безпечне перебування людини на її території.

Саме добровільні пожежно-рятувальні підрозділи (ДПРП) стають важливим інструментом зміцнення безпеки, згуртованості населення та розвитку місцевої ініціативи, особливо у сільській місцевості та невеликих громадах. Однак множинні варіанти їх утворення і взаємодії можуть збити з пантелику.

Раніше ОМС самостійно, на власний ризик визначали, як утворити ДПРП. В цілому, було зрозуміло, що найбільш прийнятними організаційно-правовими формами (ОПФ) є: комунальне підприємство чи комунальна організація (установа, заклад) з статусом неприбутковості. З новими змінами до законодавства випливає, що ДПРП можуть утворюватися як юридичні особи або їх відокремлені підрозділи [3]. При цьому свободу у виборі ОПФ залишили засновнику.

Розглянемо декілька можливих ОПФ функціонування ДПРП.

1. ДПРП при ОМС без створення юридичної особи

При цій ОПФ адміністративна діяльність покладається на вже найнятих посадових осіб відповідного ОМС і, як правило, не потребує додаткових витрат, проте всі юридично значимі рішення щодо підрозділу покладаються на уповноважену посадову особу органу місцевого самоврядування незалежно від її фактичної участі у діяльності підрозділу. Роль начальника ДПРП фактично виконує волонтер, який не має жодних юридичних повноважень у підрозділі, навіть прийняття членів у ДПРП потрібно буде затверджувати через розпорядчий акт уповноваженої посадової особи ОМС. Крім того, виникає юридична невизначеність щодо можливості укладення угод з членами ДПРП, якщо є наміри здійснювати виплату винагороди за участь у пожежогасінні відповідно до статті 126 КЦЗУ [1]. У випадку організації оплачуваних посад у підрозділі зазвичай посади пожежників нехарактерні для штатного розпису ОМС, що інколи породжує практику приховування.

Водночас, ніби зрозумілий порядок закупівель витратних матеріалів для забезпечення діяльності підрозділу з місцевого бюджету, використання балансу ОМС для потреб підрозділу. Проте, є певні ризики

щодо накопичення витратних матеріалів на балансі ОМС та ускладнення списання використаних матеріалів (особливо якщо діяльність підрозділу приховується за іншими посадами) [2].

2. ДПРП у вигляді комунальної установи

Перевагами створення є відсутність юридичних ризиків для ОМС щодо законності ОПФ, оскільки можливе пряме фінансування діяльності з місцевого бюджету громади та зрозумілий порядок закупівель витратних матеріалів для забезпечення діяльності підрозділу та порядок списання використаних матеріалів, наявність окремого балансу підрозділу. А також, можливість передачі комунальній установі майна, яке отримала територіальна громада (наприклад, в рамках гуманітарної допомоги).

Проте, в разі створення ДПРП за даною ОПФ, виникає потреба у створенні принаймні двох штатних посад для адміністративної діяльності – керівник комунальної установи та бухгалтер (якщо організація бухгалтерського обліку не здійснюється централізовано). В результаті чого виникають додаткові затрати для ОМС. Крім цього, зміна штатного розпису у випадку найму працівників здійснюється через рішення сесії відповідної місцевої ради. Водночас керівники комунальних установ за загальним правилом мають призначатись на підставі конкурсу (за винятком призначення під час військового стану), що теж накладає обмеження на однозначне залучення людини, яка бажає стати начальником ДПРП.

3. ДПРП у вигляді відокремленого підрозділу (ВП) комунальної установи

Порівняно з попередньою ОПФ, дана форма відрізняється тим, що виникає можливість покладання адміністративних обов'язків на уповноважених посадових осіб «материнської» комунальної установи та не витрачати кошти на додаткові штатні посади для підрозділу.

Але необхідно внести дані про ВП комунальної установи у державний реєстр. Всі зміни в органах управління ВП мають також відображатись у реєстрі. Крім цього, потрібно внести зміни у положення «материнської» комунальної установи щодо видів діяльності, адже ВП має здійснювати основний вид діяльності «материнської».

Всі юридично значимі рішення щодо підрозділу покладаються на уповноважену посадову особу ВП комунальної установи, яка фактично не залучена до діяльності ДПРП, і тому виникає загроза існування двох управлінських вертикалей: юридична/майнова і фактична, в результаті чого можуть породжуватись конфлікти.

4. ДПРП у вигляді структурного підрозділу суб'єкта господарювання

Для цієї ОПФ порядок фінансування діяльності не можна однозначно віднести до переваг чи недоліків. Якщо суб'єкт господарювання утворює ПРП ДПО і готовий самостійно нести витрати на

його діяльність, то це є перевагою, адже діяльність фінансуватиметься з коштів суб'єкта. Однак якщо ПРП ДПО утворюється у співпраці з ОМС і є сподівання на співфінансування діяльності, то механізм фінансування таких підрозділів відсутній і врегулювання цього питання не вбачається можливим [2].

5. ДПРП у вигляді структурного підрозділу громадської організації (ГО)

Переваги створення такої ОПФ: відсутність юридичних ризиків для ОМС щодо законності ОПФ, зрозумілий порядок списання використаних матеріалів, наявність окремого балансу підрозділу; спрощений порядок закупівель, можливість покласти адміністративні обов'язки на волонтерів, цілому зрозуміла вертикаль управління, спрощені вимоги до підзвітності, можливість залучати зовнішні кошти на діяльність підрозділу через гранти, членські чи благодійні внески тощо [3].

Недоліками можна визначити: відсутність чіткого механізму передачі ГО майна, яке отримала територіальна громада (наприклад, в рамках гуманітарної допомоги).

Для цієї ОПФ ускладнена можливість працевлаштування декількох осіб на оплачувані посади водіїв для «гарантування» реагування на виклики. З однієї сторони це може сприйматись деякими особами як ризик відсутності реагування на деякі виклики, однак з іншої – таке обмеження стимулює побудову підрозділу виключно на добровільних засадах, що значно посилює його вплив на громаду, її громадську активність та унеможливорює конфлікти щодо наявності винагороди для одних осіб, залучених до реагування, та відсутності для інших.

Підсумовуючи, наразі однозначних універсальних рекомендацій щодо найбільш доцільної ОПФ надати неможливо. Проте, на мою думку, станом на сьогодні найбільш перспективним та фінансово доцільнішим/доступнішим на майбутнє є варіант з утворенням підрозділу на базі ГО. Така ОПФ стає найбільш гнучкою з усіх, з найменшим адміністративним навантаженням та можливостями для залучення коштів для інших проєктів. Крім цього, саме ця модель відповідає практикам багатьох європейських країн, у яких добровільний пожежний рух розвивається понад століття.

1. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 34–35. Ст. 458. **2.** Про затвердження Порядку утворення та функціонування пожежно-рятувальних підрозділів для забезпечення місцевої пожежної охорони : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 р. № 315. *Офіційний вісник України*. 2023. № 30. Ст. 1701. **3.** Особливості утворення пожежно-рятувальних підрозділів для забезпечення добровільної пожежної охорони у різних організаційно-правових формах. URL: <https://decentralization.ua/news/19224-> Назва з екрану (дата звернення: 24.04.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Лисак Т. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПУБЛІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДОТРИМАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО ПСИХОСОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ НА РОБОТІ НА ДЕРЖАВНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

Турбота про ментальне здоров'я працівників – це складова безпеки і здоров'я на роботі, що сприяє сталості бізнесу. Тому підприємствам і організаціям потрібно не тільки забезпечити підтримку психологічно здорового робочого середовища, а й постійно вдосконалювати й посилювати цю підтримку [1].

Психосоціальні фактори – це організаційні та соціальні аспекти праці, які можуть перетворитися на психосоціальні небезпеки (або психосоціальні фактори ризику), а зрештою і на психосоціальні ризики [1].

Дослідники визначили різні категорії, за якими можна згрупувати психосоціальні небезпеки:

- організаційні фактори (зміст роботи, робочий час, робоче навантаження і темп роботи, роль в організації, контроль);
- соціальні фактори (організаційна культура і функція, міжособистісні стосунки на робочому місці, кар'єрне зростання, узгодження особистого і трудового життя);
- робоче середовище й обладнання [1].

Прикладом психосоціальної небезпеки є мобінг (цькування).

В українському законодавстві термін «мобінг» з'явився у 2022 році. Кодекс законів про працю було доповнено новою статтею 2² «Заборона мобінгу (цькування)» [6].

Мобінг (цькування) - систематичні (повторювані) тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників або групи працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження честі та гідності працівника, його ділової репутації, у тому числі з метою набуття, зміни або припинення ним трудових прав та обов'язків, що проявляються у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення стосовно працівника напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі такої, що змушує його недооцінювати свою професійну придатність [6].

Явище мобінгу персоналу, тобто психологічного пресингу працівників на робочому місці з боку адміністрації, організацій (груп), колег є досить поширеною проблемою, однак дуже часто жертви мобінгу не розуміють, що стосовно них вчиняється насилля, та не мають достатньої інформації для виходу із цієї ситуації [7].

Особи, які вважають, що вони зазнали мобінгу (цькування), мають право звернутися із скаргою до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, та/або до суду [6].

Вчинення мобінгу (цькування) працівника – тягне за собою накладення штрафу на громадян від п'ятдесяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або громадські роботи на строк від двадцяти до тридцяти годин і накладення штрафу на фізичних осіб – підприємців, які використовують найману працю, посадових осіб – від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або громадські роботи на строк від тридцяти до сорока годин.

Діяння, передбачене частиною першою цієї статті, вчинене групою осіб або особою, яку протягом року було піддано адміністративному стягненню за таке ж порушення, – тягне за собою накладення штрафу на громадян від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або громадські роботи на строк від тридцяти до п'ятдесяти годин і накладення штрафу на фізичних осіб – підприємців, які використовують найману працю, посадових осіб – від двохсот до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або громадські роботи на строк від сорока до шістдесяти годин [5].

Однак, без доказів встановити факт цькування дуже важко. З прикладами судових справ з питань встановлення факту мобінгу можна ознайомитись у відкритому доступі в Єдиному державному реєстрі судових рішень (справи № 936/204/23, № 759/10249/22 [8]).

Вирішальними доказами можуть бути: письмові заяви, доповідні, накази, електронні листування в месенджерах, скріншоти, аудіо/відео, свідчення колег. Важливо, щоб докази були систематичними й підтверджували зв'язок між діями роботодавця чи колег та моральними або трудовими наслідками для працівника [7].

Згідно зі статтею 3 Конвенції № 81, основними функціями системи інспекції праці є:

- забезпечення застосування правових норм у галузі умов праці та охорони працівників під час їхньої роботи;
- забезпечення роботодавців і працівників технічною інформацією та консультаціями щодо найбільш ефективних засобів дотримання правових норм.

Отже, головною метою діяльності служби інспекції праці є забезпечення застосування законодавства про працю, що включає врахування психосоціальних ризиків. Особливість роботи служби інспекції полягає в тому, що інспектори мають право забезпечувати додержання законодавства. Це головна відмінність інспекторів праці від інших зацікавлених сторін.

Заходи інспекторів можна вважати випереджувальними, якщо вони ініційовані інспекцією з профілактичною метою, та реагувальними, якщо вони здійснюються у відповідь на скарги.

В процесі даного дослідження проаналізована робота фахівців Управління інспекційної діяльності у Рівненській області Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці (далі – Управління), які відповідно до Положення про Управління: – проводять інформаційно-роз'яснювальну роботу з питань, що належать до його компетенції; – забезпечують роботодавців і працівників інформацією та роз'ясненнями щодо ефективних засобів дотримання законодавства та запобігання можливим його порушенням; – здійснюють розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю Міжрегіонального управління [4].

Так, за даними Управління, за 2024 рік фахівцями було проведено превентивні заходи щодо запобігання дискримінації та мобінгу 4619 суб'єктів господарювання та охоплено 80506 осіб, а також розглянуто 32 звернення працівників щодо мобінгу на роботі.

Психологічно здорове робоче середовище – це здорове та безпечне середовище, яке сприяє продуктивній роботі, особистісному зростанню, психічному і фізичному добробуту працівників.

Психологічно безпечне робоче середовище надає можливість для керівників завчасно діяти та вносити корективи, щоб запобігти психосоціальним та іншим професійним ризикам або мінімізувати їх [2].

1. Навчальний курс МОП «Розбудова сучасних і ефективних систем інспекції праці» URL: Психосоціальна підтримка на роботі | Серія інформаційних матеріалів. (дата звернення: 24.04.2025). **2.** ISO 45003:2021. «Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks» URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>. (дата звернення: 24.04.2025). **3.** Положення про Управління інспекційної діяльності у Рівненській області Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці : затв. начальником Зах. міжрегіонального управління Держ. служби з питань праці від 25.11.2022 р. **4.** Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212-24) Кодекс України; Закон, Кодекс від 07.12.1984 р. № 8073-X. **5.** Кодекс законів про працю України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. **6.** Дайджест судової практики з питань встановлення фактів мобінгу (цькування) в Україні. URL: <https://unba.org.ua/news/9083-mobing-na-roboti-sudova-praktika.html>. (дата звернення: 24.04.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Миронець-Матушенко О. С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АДВОКАЦІЯ ЖИТЛОВИХ ПРАВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У РІВНЕНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Питання забезпечення житлових прав внутрішньо переміщених осіб (ВПО) залишається одним з найбільш актуальних у системі публічного управління на регіональному рівні, особливо в умовах тривалого воєнного конфлікту. Від початку повномасштабного вторгнення у 2022 році і на цей час Рівненська область надала прихисток майже 90 000 вимушених переселенців. Станом на 01 квітня 2025 року, за даними Єдиної інформаційної бази даних про внутрішньо переміщених осіб, органами соціального захисту населення, уповноваженими особами виконавчих органів сільських, селищних, міських рад та центрами надання адміністративних послуг в області, станом на 02.01.2025, взято на облік та видано довідок 44243 внутрішньо переміщеним особам, зокрема, в розрізі районів: Вараський – 4035, в тому числі м. Вараш – 1939; Дубенський – 5718, в тому числі м. Дубно – 2267; Рівненський – 31578, в тому числі м. Рівне – 17765, м. Острог – 1927; Сарненський – 2895. В тому числі дітей до 18-ти років – 11124, пенсіонерів – 7339, осіб з інвалідністю – 2289. Згідно з значна частина яких не має постійного житла. Це створює виклики як для органів місцевого самоврядування, так і для громадських організацій, які працюють у сфері прав людини. Разом з тим необхідно зазначити, що на квартирному обліку перебуває всього 1092 сім'я. Це свідчення того, що Постанова Кабінету міністрів України від 29 квітня 2022 р. № 495 Деякі заходи з формування фондів житла, призначеного для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб не виконується, лишень 10% громад Рівненської області забезпечили порядок створення черг та постановки на квартирний облік внутрішньо переміщених осіб [2].

На виконання постанови Кабінету Міністрів України від 01.09.2023 р. № 930 «Деякі питання функціонування місць тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб» в області прийнято розпорядження начальника Рівненської обласної військової адміністрації від 30.10.2023 р. № 540 «Про Перелік місць тимчасового проживання у Рівненській області» (зі змінами від 15.05.2024 р. № 223 та від 12.09.2024 р. № 495). Зазначеним Переліком визначено 56 місць тимчасового проживання (далі – МТП) внутрішньо переміщених осіб у Рівненській області, 26 з яких є постійно діючими а 10 потенційними. Станом на 01.04.2025 р. в МТП розміщено 1799 осіб зі статусом внутрішньо переміщена особа [3].

У Вараському районі функціонує одне місце тимчасового проживання, в якому за кошти благодійного фонду «Рокада» зроблено ремонт та створено комфортні умови для проживання внутрішньо переміщених осіб. На території Дядьковицької сільської ради за грантові кошти чотирьох міжнародних організацій була проведена реконструкція приміщення старої школи в с. Зарічкє (МКП на 40 місць). В 2024 році в Здолбунівській громаді відкрито МКП, в якому протягом року проживало 35 евакуйованих ВПО.

Адвокація житлових прав реалізується Рівненською обласною військовою адміністрацією через: співпрацю з Радою ВПО при Рівненській обласній військовій адміністрації; розробку локальних програм підтримки ВПО, що включають компенсації за оренду житла; комунікацію з державними структурами для участі в програмах забезпечення тимчасовим житлом; правову та інформаційну підтримку постраждалих родин.

Створення гідних умов для проживання внутрішньо переміщених осіб у місцях компактного проживання (онлайн - опитування та розповсюдити в МТП області для з'ясування думки мешканців (ВПО), щодо умов проживання анонімно).

Фонди тимчасового житла (Інформування внутрішньо переміщених осіб щодо ведення реєстру (списків) осіб, які потребують надання житлового приміщення або які потребують поліпшення житлових умов. Аналіз переліку сформованих вільних житлових приміщень для проживання внутрішньо переміщених осіб; перелік земельних ділянок з комунікаціями зокрема з підведенням води і струму, для розміщення об'єктів для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб за результатами Програми забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб у Рівненській області на 2022–2024 роки).

Ключовими факторами ефективної адвокації є:

- міжсекторальна взаємодія (влада – громади – громадськість);
- аналітичне супроводження рішень (моніторинг, опитування);
- підготовка фахових звернень і проєктних пропозицій.

Таким чином, реалізація житлових прав ВПО можлива лише через скоординовану адвокаційну роботу на локальному та обласному рівнях, із включенням ВПО у процес прийняття рішень, що безпосередньо їх стосуються.

1. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 09.05.2025).
2. Деякі заходи з формування фондів житла, призначеного для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб : Постанова Кабінету міністрів України від 29 квітня 2022 р. № 495. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/495-2022-%D0%BF> (дата звернення: 09.05.2025).
3. Комплексна програма підтримки ВПО у Рівненській області, 2023–2025 рр.

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Нагорнюк Н. П., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ЗАХИСТУ ЗАКОННИХ ПРАВ ТА ІНТЕРЕСІВ ДІТЕЙ НА ТЕРИТОРІЇ ШПАНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ РІВНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Під «правами дитини» розуміють чітко окреслені, встановлені принципи, положення й закони, що регулюють її життєдіяльність у суспільстві. З огляду на те, що дитина особливо беззахисна перед дискримінацією, жорстоким поведінням та експлуатацією, права дитини повинні гарантуватися національним і міжнародним правом. Адже захист людини в дитячі роки, коли відбувається її духовне, моральне, фізичне становлення, засвоєння національних та загальнолюдських культурних цінностей, але навіть тимчасові нестатки й помилки дорослих здатні заподіяти їй шкоду та деформувати її розвиток, має бути одним з головних завдань при формуванні стратегії розвитку нашої держави.

Політика будь-якої держави здійснюється в правових формах. Нормативно-правова база державної політики з питань захисту прав дітей є сукупністю законодавчих і підзаконних актів інститутів державної влади та місцевого самоврядування. Окрім того, нормативно-правова база політики з питань захисту прав дітей в Україні є певною системою. Це система законодавчих та підзаконних актів, окремих положень і норм, що регулюють суспільні відносини, учасниками яких є малолітні та неповнолітні діти.

Законодавство України про соціальний захист дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, а також осіб з числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, складається з: Конституції України, Закону України «Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування» та інших законодавчих актів, що регулюють правовідносини, пов'язані з наданням матеріальної, соціальної та правової допомоги дітям-сиротам, дітям, позбавленим батьківського піклування, а також особам із числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

Міністерство соціальної політики України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики з питань соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

29 вересня 2023 року було створено Державну службу України у справах дітей як центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра соціальної політики і який реалізує державну політику у сфері захисту прав дітей, соціальної підтримки сімей з дітьми, оздоровлення та відпочинку дітей, розвитку сімейних форм виховання та усиновлення.

Важливу роль у здійсненні соціального захисту дітей в Україні відіграють служби у справах дітей, які здійснюють безпосереднє ведення справ та координація діяльності інших органів щодо дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

Рішенням сесії Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області (сьоме скликання) від 20 грудня 2019 року № 736 «Про створення Служби у справах дітей виконавчого комітету Шпанівської сільської ради» створено Службу у справах дітей Шпанівської сільської ради та затверджено положення про Службу у справах дітей Шпанівської сільської ради.

Служба у справах дітей виконує наступні функції:

- надає місцевим органам виконавчої влади і органам місцевого самоврядування, підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності, громадським організаціям, громадянам у межах своїх повноважень практичну, методичну та консультаційну допомогу у вирішенні питань щодо соціального захисту дітей та запобігання вчиненню ними правопорушень;

- вирішує питання влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, під опіку, піклування, до прийомних сімей та дитячих будинків сімейного типу, сприяє їх усиновленню;

- подає пропозиції до проєктів регіональних програм, планів і прогнозів у частині соціального захисту, забезпечення прав, свобод і законних інтересів дітей;

- здійснює контроль за умовами утримання і виховання дітей у спеціальних установах для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;

- надає організаційну і методичну допомогу центрам соціально-психологічної реабілітації дітей, здійснює безпосередній контроль за їх діяльністю;

- організовує і проводить разом з іншими структурними підрозділами держадміністрації, кримінальною міліцією у справах дітей заходи щодо соціального захисту дітей, виявлення причин, що зумовлюють дитячу бездоглядність та безпритульність;

- веде облік дітей, які опинилися у складних життєвих обставинах, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, усиновлених, влаштованих до прийомних сімей, дитячих будинків сімейного типу;

- проводить перевірку умов проживання і виховання дітей у сім'ях опікунів, піклувальників, прийомних сім'ях, дитячих будинках сімейного типу, сім'ях усиновлювачів;

- готує звіт про стан виховання, утримання і розвитку дітей в прийомних сім'ях та дитячих будинках сімейного типу;

- бере участь у процесі вибуття дітей із закладів для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, та закладів соціального захисту для дітей у сім'ї усиновлювачів, опікунів, піклувальників, до дитячих будинків сімейного типу, прийомних сімей;

– оформляє документи на усиновлення і застосування інших форм влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;

– здійснює державну статистику щодо дітей; готує інформаційно-аналітичні і статистичні матеріали про причини та умови вчинення дітьми правопорушень; готує та подає в установленому порядку статистичну звітність.

Таблиця 1

Облік дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування у
Шпанівській сільській раді протягом 2022–2024 років *

Назва показника	№ рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік
A	B	1	2	3
Кількість дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, які перебували на обліку на початок звітного року	01	18	20	21
у тому числі дітей-сиріт	02	3	5	6
Кількість дітей, яким протягом звітного року надано статус	03	4	1	10
Кількість дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, знятих з первинного обліку, протягом звітного року (сума даних рядків 05–10)	04	2	0	5
у тому числі у зв'язку з:				
поверненням дитини на виховання до батьків або одного з них	05	0	0	0
усиновленням дитини	06	0	0	1
досягненням дитиною повноліття	07	2	0	4
набуттям повної цивільної дієздатності	08	0	0	0
смертю дитини	09	0	0	0
Інше	10	0	0	0
Кількість дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, які перебували на обліку, на кінець звітного року (сума даних рядків 01 і 02 мінус дані рядка 03)	11	20	21	26
у тому числі дітей-сиріт	12	3	6	0

* за даними служби у справах дітей Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області

В останні роки в Україні проголошено курс на популяризацію сімейних форм виховання соціальних сиріт, за якого найоптимальнішою формою є реінтеграція дитини у біологічну родину. Держава забезпечує пріоритет сімейного виховання та створює умови для їх розвитку, надаючи сім'ям, які приймають на виховання дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, матеріальну та соціальну підтримку.

Важко переоцінити важливість мікроклімату сімейного оточення для розвитку дитини та формування її як особистості. Сім'я, а особливо психоемоційні відносини у родині, найбільш вагомо впливають на формування характеру та поведінку дітей. Сьогодні сімейні форми виховання усе частіше стають альтернативним варіантом інтернатному закладу для влаштування дитини.

На первинному обліку дітей, які залишились без батьківського піклування, дітей-сиріт та дітей позбавлених батьківського піклування служби у справах дітей Шпанівської сільської ради перебуває 25 дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

На території Шпанівської сільської ради Рівненського району Рівненської області функціонує:

- 3 дитячі будинки сімейного типу на базі власного житла батьків-вихователів, в яких виховується 14 дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування; (2 сім'ї в зв'язку із введенням воєнного стану тимчасово перебувають за межами України);

- 1 прийомна сім'я, в якій виховується 4 дитини-сироти;

- 11 сімей опікунів, піклувальників, в яких виховується 20 дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

В квітні 2025 року створена нова прийомна сім'я, на цей час проводиться відповідна робота щодо влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. Службою у справах дітей вживаються вичерпні заходи щодо влаштування дітей в сімейні форми виховання із забезпеченням якнайкращих інтересів дітей.

Однією з актуальних соціальних проблем є недостатній рівень грошового забезпечення дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, які досягають повноліття та вибувають з дитячих будинків сімейного типу. Після досягнення 18-річного віку така молодь часто залишається без належної фінансової підтримки, житла, соціального супроводу та можливостей для інтеграції в суспільство.

Існуючі державні програми матеріального забезпечення є обмеженими, часто мають складні процедури оформлення або не відповідають реальним потребам молодих людей у період становлення їхньої самостійності. Це призводить до високих ризиків бідності, соціальної ізоляції, безробіття та навіть правопорушень серед цієї категорії молоді.

Проблема потребує комплексного вирішення, що включає: збільшення розміру грошової допомоги, створення чітких механізмів її надання та заощадження коштів, запровадження програм фінансової грамотності, соціального супроводу, а також забезпечення доступного житла та освітніх можливостей для дітей вищезазначеної категорії.

1. Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування : Закон України від 13.01.2005 р. № 2342-IV. 2. Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей Закон України від 24.01.1995 р. № 20/95-ВР. 3. Про затвердження примірних положень про службу у справах дітей : наказ Міністерства соціальної політики України від 16.09.2021 р. № 518.

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Пилипчук В. Ю., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), Панчук М. М., голова Гощанської територіальної громади (Рівненського району Рівненської області, Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ПРИЙМАЮЧІ ГРОМАДИ: АНАЛІЗ ДОСВІДУ МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО ПРОЄКТУ «КВАРТАЛ ВІДРОДЖЕННЯ»

З проблемою внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) Україна вперше зіткнулася у 2014 році. Тоді це торкнулося переважно жителів Луганської та Донецької областей. З початком повномасштабного вторгнення нова хвиля ВПО та міграції охопила всю країну. Перед державою постало питання – як забезпечити людей житлом, місцем роботи та допомогти адаптуватися на новому місці.

Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» гарантує дотримання прав, зазначених у Конституції, а також отримання фінансової допомоги у вигляді щомісячної виплати на проживання, субсидії на оплату житлово-комунальних послуг та оренду житла, одноразової грошової допомоги від міжнародних гуманітарних організацій та соціальної допомоги. Крім того, закон забезпечує рівні права з іншими громадянами щодо виборчого процесу, доступу до освіти та державних послуг. Передбачено правовий захист ВПО, який включає недопущення примусового повернення осіб до місця їхнього попереднього проживання, якщо там існує небезпека для їхнього життя та здоров'я та безоплатну допомогу для захисту їхніх інтересів у суді.

Для ефективного обліку осіб та для кращої координації соціальної допомоги створено Єдину інформаційну базу даних про внутрішньо переміщених осіб.

Відповідальні за її формування та ведення – центральний орган виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики у сфері соціального захисту населення [1].

Розглянемо на прикладі Гощанської територіальної громади Рівненського району Рівненської області життя й взаємодію ВПО та місцевої влади.

За час повномасштабної війни на території громади проживало 1707 ВПО. Станом на 2023 рік загальна кількість ВПО становила 444 особи, з них 23 – з інвалідністю. Переважно це діти з Київської, Херсонської, Харківської областей [2].

На сьогоднішній день питання місця проживання для внутрішнього переміщених осіб досі є актуальним. Тому місцева влада шукає шляхи вирішення даної проблеми.

Проект «Квартал Відродження» - перший в Україні комфортний та інноваційний квартал для внутрішньо переміщених осіб, який стане символом відродження та надії для бахмутян, а також гармонійно впишеться в середовище приймаючої громади.

Даний проект розроблений за концепцією «Сталева мрія» компанії «Метінвест». Його було представлено на міжнародній конференції «Відбудова України: будівництво та енергетика» у Варшаві з метою залучення міжнародних донорів.

Для створення комфортних умов жителів, було запропоновано зробити квартал у вигляді міні-копії Бахмута з 4 районами. У кожному буде символічна локація, яка нагадуватиме про рідне місто. Умовно квартал розділяє на 2 частини дорога, у Бахмуті так розділяла райони річка Бахмутка. Водночас присутні й Гощанські мотиви.

Проект передбачає створення 15 будинків на 4 поверхи і 20 будинків на 2 поверхи. Будівництво відбудеться за технологією «сталевий каркас». Окремо в проекті передбачена вільна ділянка під соціальну забудову. Великого значення має будівництво укриттів. Планується майже 60 підземних і наземних укриттів для 3 240 осіб. Це будуть муніципальні зовнішні і внутрішні укриття. Термін будівництва міні-Бахмута за попередніми підрахунками складає 3 роки. Територія поселення охоплюватиме 10 га, а розселити тут можна буде понад 3000 бахмутян. Фінансування складає понад 100 мільйонів доларів. Житло розподілятиметься за двома варіантами: згідно з Житловим кодексом, який унормовує розподіл житла між пільговими категоріями або сам інвестор може вказувати, яким категоріям громадян надаватиметься проживання. Даний проект знаходиться на стадії обговорення [3].

Місцева влада провела опитування серед мешканців приймаючої громади щодо ініціативи створення житлового кварталу «Відродження». Це дослідження дозволило отримати щирий зворотний зв'язок і внести необхідні корективи, які стали основою для перегляду підходів до реалізації проекту.

Замість 10 га наразі розглядається рішення про поетапну реалізацію на площі приблизно 6 гектарів. Це дозволить уникнути зайвого навантаження на інфраструктуру та краще включити забудову в уже сформоване середовище. З урахуванням побажань мешканців громади було прийнято рішення змінити локацію забудови. Тепер будівництво відбуватиметься за лікарнею, поза межами центральної частини селища. Цей житловий масив буде розрахований на приблизно 1 685 осіб, забезпечуючи комфортне та сучасне житло для мешканців [4].

Проект «Квартал Відродження» має глибоке соціальне та економічне значення як для ВПО, так і для Гощанської громади.

Для громади реалізація цього проекту приносить низку вагомих переваг: економічний розвиток – залучення інвестицій та будівельних компаній стимулює місцевий бізнес, створює робочі місця та підвищує економічну активність регіону; інфраструктурні покращення – нове житло, укріття та соціальні об'єкти сприяють модернізації транспортної, соціальної та комунальної інфраструктури, що позитивно позначається на комфорті всіх мешканців; соціальна згуртованість – інтеграція ВПО сприяє взаємодії між переселенцями та місцевими жителями, зміцнює соціальні зв'язки та сприяє розвитку культурного життя громади; гуманітарна підтримка – проект формує позитивний імідж громади як місця, готового допомагати та приймати людей, які постраждали від війни; освіта та розвиток – поява нових мешканців може стимулювати створення додаткових освітніх, культурних та спортивних установ, що буде корисним для всієї громади.

Для ВПО цей проект є можливістю отримати комфортне та безпечне житло, адаптуватися в новому середовищі та відчувати підтримку суспільства. Завдяки символічному відтворенню частин Бахмута переселенці зможуть зберегти зв'язок зі своїм рідним містом, не втрачаючи власної культурної ідентичності. Інфраструктура кварталу та передбачені соціальні ініціативи сприятимуть інтеграції переселенців у нову громаду та полегшать процес адаптації.

Таким чином, проект «Квартал Відродження» – це не лише житло для ВПО, а й потужний стимул для розвитку нашої громади, що сприяє економічному зростанню, соціальній інтеграції та підвищенню якості життя всіх її мешканців.

1. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1706-18> (дата звернення: 04.05.2025). 2. Офіційний сайт Гощанської селищної ради. URL: <https://hoshcha-rada.gov.ua/> (дата звернення: 04.05.2025). 3. Тридцять п'ять будинків для 3050 бахмутян. URL: <https://bahmut1571.com.ua/news/trydczyat-pyat-budynkiv-dlya-3-050-bahmutyan/> (дата звернення: 04.05.2025). 4. Микола Панчук. (25.04.2025) Нещодавно ми провели анкетування серед мешканців нашої громади щодо ініціативи створення житлового кварталу «Відродження». Facebook. URL: <https://www.facebook.com/share/p/1AeCf7cQ4e/> (дата звернення: 04.05.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Піддубний А. С., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПРАКТИКА МІЖНАРОДНОГО МУНІЦИПАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ефективне формування та використання економічного потенціалу передбачає активне впровадження механізмів із боку органів влади, громадськості та бізнесу. Одним із яких є налагодження взаємовигідної співпраці, у тому числі й на міжнародному рівні, що спрямована на реалізацію спільних проєктів, встановлення партнерських зв'язків між бізнес-спільнотами, розширення ринків збуту та залучення інвестицій.

Налагодження партнерських відносин і співпраці між територіальними громадами на міжнародному рівні є поширеною практикою в контексті євроінтеграції. Адміністративно-територіальні одиниці між якими встановлені такі відносини вважаються територіальними громадами, (містами)–побратимами або порідненими, відповідно [5, с. 155]. Практика муніципального партнерства здебільшого передбачає закріплення відносин певним формальним документом (меморандумом, протоколом, угодою), проте, є випадки довготривалої співпраці без підписаних рамкових документів. Налагодження співпраці з муніципалітетами-партнерами здійснюється для розвитку територіальних громад через залучення ресурсів, знань, формування позитивного іміджу, налагодження зв'язків, розширення можливостей для місцевих інституцій, забезпечення підтримки в кризових ситуаціях та процесах євроінтеграції, а також обмін досвідом для взаємного розвитку [5, с. 155].

У рамках дослідження програми «Прозорі міста» (2022 р.) [1] було проаналізовано муніципальні партнерства лідерів Рейтингу прозорості (вибірка становила 50 міст), що започатковані від початку повномасштабного вторгнення. У результаті зафіксовано 27 випадків укладання угод, 3 – підготовки до ратифікації документів та 9 – обговорення з метою встановлення співробітництва [1]. Очолюють список за кількість партнерів міста Житомир, Київ, Чернівці, Кам'янець-Подільський, Одеса, Рівне та Харків [1], які уклали угоди з муніципалітетами ЄС та США.

За даними Міністерства розвитку громад та територій України [2] (станом на 01.04.2025) зафіксовано понад 2 тис. договорів про міжнародне партнерство між 487 територіальними громадами України та понад 1,7 тис. міжнародними партнерами (64 країни світу). Особливо активними в розвитку партнерств є Львівська (13,5%), Закарпатська (13,5%) та Київська

(3,1%) області. Територіальні громади Рівненщини налагодили міжнародну співпрацю із 67 міжнародними партнерами з 12 країн [2]. За інформацією з офіційного порталу Рівненської міської ради (станом на 27.03.2025) органи місцевого самоврядування взаємодіють з 18 муніципалітетами в рамках міжнародного партнерства, з яких 45% документів було укладено від початку повномасштабного вторгнення між Рівненською ТГ та містами Норвегії, Швеції, Польщі, США та Німеччини [3].

За результатами програми «Прозорі міста» [1] зафіксовано 33% партнерств у сфері освіти, науки й культури, 23% – економіки, підприємництва та інвестицій, а також випадки взаємодії щодо молодіжної політики, гуманітарної допомоги, охорони здоров'я тощо [1]. Наприклад, у Козятинській ТГ (Вінницька область) у співпраці з містом Серадз (Польща), у рамках ініціативи «Мости довіри» [7], започатковано проєкт зі створення індустріального парку, вартістю 7 млн євро. Міжнародне партнерство передбачає консультаційну та інтелектуальну підтримку щодо залучення інвестицій та формування сприятливого бізнес-середовища. Функціонування індустріального парку передбачає можливість розкриття потенціалу громади, створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та працевлаштування 3 тис. осіб [7].

З метою налагодження важливих економічних зв'язків із провідними компаніями ЄС, органами місцевого самоврядування Рівненської ТГ було підписано угоду про партнерство з містом Лунд (Швеція). Оскільки вказане місто характеризується не лише динамічним розвитком, але й високою концентрацією представництв провідних європейських компаній: «Sony Mobile», «Tetra Pak», «Alfa Laval», «Gambro», це партнерство сприятиме залученню інвестицій, створенню робочих місць, забезпеченню сталого економічного розвитку Рівненської ТГ [3].

Співробітництво у сфері економіки та підприємництва здебільшого укладається з обласними центрами, натомість малі громади теж активно працюють над зміцненням економічного потенціалу. Наприклад, досвід Червоноградської ТГ (Львівська область) з містом Маріямполь (Литва) та Володимир-Волинської ТГ (Волинська область) з містом Расейняй (Литва) щодо економічної співпраці та забезпечення потреб ЗСУ [1]. Крім того, у рамках ініціативи налагодження міжнародного муніципального партнерства в Рівненській області, на етапі погодження перебувають меморандуми Березнівської ТГ із муніципалітетом Сен-Дідьє-де-Форман (Франція) та Сарненської ТГ із муніципалітетом Аверса (Італія) [6].

Незважаючи на виклики воєнного часу територіальні громади продовжують активну роботу над встановленням міжнародного партнерства, з метою залучення інвестицій та можливостей для бізнесу, втілення інфраструктурних рішень, долучення до провідних спільнот ЄС. Зокрема, на порталі «Децентралізація» [4] зареєстровано понад 220 запитів

на співпрацю від українських громад, серед яких 53 % ініціатив щодо місцевого економічного розвитку і сприяння в налагодженні співпраці бізнес-структур. Наприклад, у Рівненській області пропозиції щодо міжнародного партнерства подали Вараська, Дубенська, Здобицька, Здолбунівська, Зорянська, Рокитнівська та інші громади [4]. Зокрема, Вараська ТГ прагне до налагодження співпраці з муніципалітетами Польщі для участі в Програмі транскордонного співробітництва Interreg NEXT Польща-Україна 2021–2027 [4]. Зауважимо, що в межах цієї ініціативи в Рівненській області реалізується 9 транскордонних проєктів, за участі 5 громад на суму 8 млн євро [6].

Отже, міжнародне муніципальне партнерство є потужним механізмом місцевого економічного розвитку, об'єднуючи зусилля органів влади, громадськості та бізнес-спільноти. Стійка тенденція до зростання кількості угод, що спостерігається упродовж останніх років, свідчить про активну залученість територіальних громад до процесів міжнародної комунікації. Перевагами муніципального партнерства є залучення позитивного досвіду, консультаційна й інформаційна підтримка, вихід місцевого бізнесу на міжнародні ринки, фінансова допомога та залучення інвестицій. Міжнародна співпраця сприяє створенню індустріальних парків, участі у програмах транскордонного співробітництва та інших проєктах щодо покращення бізнес-середовища, модернізації інфраструктури тощо. На нашу думку, територіальним громадам варто активно налагоджувати міжнародне муніципальне партнерство, переймаючи успішні практики, необхідні для ефективної євроінтеграції та післявоєнної відбудови. Крім того, така співпраця сприятиме зміцненню місцевого економічного потенціалу через обмін досвідом та залучення нових можливостей.

1. Балаховцева І. Співпраця побратимів: у яких сферах іноземні муніципалітети підтримують українські міста. Програма «Transparent cities / Прозорі міста». 2022. URL: <https://transparentcities.in.ua> (дата звернення: 04.05.2025). 2. Міжнародне партнерство територіальних громад України: дані моніторингу Мінрозвитку. Децентралізація : портал. URL: <https://decentralization.ua/news/19521?page=532> (дата звернення: 04.05.2025). 3. Міста партнери. Рівненська міська рада : офіційний портал. URL: <https://rivnerada.gov.ua/portal/cities> (дата звернення: 04.05.2025). 4. Партнерство задля відновлення та розвитку. Децентралізація : портал. URL: <https://decentralization.ua/twincities> (дата звернення: 04.05.2025). 5. Петрик О. Міста-партнери: історичний та правовий аспекти міжнародної співпраці. *Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках*. 2024. № 7(2). С. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.15421/342454> (дата звернення: 01.05.2025). 6. Рівненщина розширює партнерства з Європою та впроваджує нові проєкти. Децентралізація : портал. URL: <https://decentralization.ua/news/19355> (дата звернення: 10.05.2025). 7. Смагіна А. «Мости довіри»: як українські громади співпрацюють з муніципалітетами ЄС. Рубрика. 2023. URL: <https://rubryka.com/article/initsiatyva-mosty-doviry/> (дата звернення: 01.05.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Плетьонка О. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АДМІНІСТРАТИВНА ПРОЦЕДУРА ЯК ПРАВОВА ФОРМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛУ «ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ» БІЛОКРИНИЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ РІВНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Адміністративні послуги є ключовим інструментом взаємодії громадян із державою, а їх ефективність напряму залежить від якості процедур, за якими вони надаються. Адміністративна процедура, як правова форма надання цих послуг, забезпечує правову визначеність, послідовність дій органів влади та захист прав громадян у процесі вирішення адміністративних справ [8]. Прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» (ЗАП), який набрав чинності 15 грудня 2023 року, створило єдину прозору модель для всіх адміністративних проваджень [4].

ЗАП регулює відносини між органами публічної адміністрації і громадянами чи юридичними особами при розгляді адміністративних справ. Однією з основних цілей цього законодавчого акту є встановлення системи єдиного, зрозумілого та прозорого механізму взаємодії, що дозволяє підвищити ефективність публічних послуг.

Однією з основних цілей цього ЗАП є створення єдиного, зрозумілого та прозорого механізму взаємодії, що дозволяє підвищити ефективність надання адміністративних послуг. Окрім цього, закон передбачає особливості застосування цифрових технологій в адміністративних процедурах, що є важливим аспектом для забезпечення доступності та ефективності надання адміністративних послуг. Тепер розглянемо, як на практиці реалізується Закон України «Про адміністративну процедуру» через різні канали доступу до публічних послуг, зокрема в Центрі надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради. У табл. 1 наведені основні аспекти змін, які, на мою думку, відбулися до та після прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру», а також приклад їх практичного застосування в Центрі надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради (див. табл. 1).

Таким чином, дослідження показало, що завдяки впровадженню єдиних стандартів і принципів адміністративного провадження, процедури стали більш прозорими, зрозумілими, послідовними та передбачуваними для громадян.

Таблиця 1

Порівняння адміністративних процедур до і після прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» та приклад їх реалізації

Аспект	До прийняття ЗАП	Після прийняття ЗАП	Практичний кейс
Процедура звернення	Процедури були складними та не зрозумілими для громадян (ст. 40 Конституція України, ЗУ «Про звернення громадян»)	Введено єдину загальну процедуру звернення (Ст. 7, ч. 1)	Людина звертається до ЦНАПу за реєстрацією місця проживання – вона проходить єдину передбачену процедурою послідовність дій, незалежно від того, в якому місті знаходиться
Доступ до інформації (матеріалів справи)	Обмежений доступ до матеріалів справи (ст. 6 ЗУ «Про доступ до публічної інформації»)	Усі учасники мають право на доступ до матеріалів своєї справи (ст. 10, ч. 1)	При реєстрації права власності на нерухомість заявник має право ознайомитись з усіма документами, які є у справі
Повідомлення про початок провадження	Не було передбачено загальним законодавством	Обов'язок повідомити особу про початок провадження (ст. 9, ч. 2)	Якщо орган починає провадження щодо припинення субсидії, він зобов'язаний письмово повідомити про це особу
Мотивованість рішення	Рішення не мали чітких пояснень у разі відмови (ст. 7 ЗУ «Про звернення громадян»)	Рішення повинні бути чітко мотивованими, особливо негативні рішення (ст. 14, ч. 2)	Якщо особи відмовляють у державній реєстрації шлюбу – у рішенні має бути чітко вказано причини
Конфлікт інтересів	Не завжди забезпечувалась неупередженість (ЗУ «Про запобігання корупції» ст. 28, 35)	Введено чіткі механізми усунення конфлікту інтересів через самовідвід посадових осіб (ст. 13, ч. 1)	Якщо працівник ЦНАПу є родичем заявника або має особистий інтерес – він повинен взяти самовідвід
Оскарження рішень	Оскарження було ускладнене, особливо без вищого органу для оскарження (ЗУ «Про звернення громадян», КАС України)	Визначено механізм досудового та судового оскарження + внутрішньоорганний розгляд (ст. 19, ч. 1, ст. 20)	Якщо громадянин не погоджується з відмовою в реєстрації права на землю, він може звернутись зі скаргою до вищого органу або до суду
Бюрократія	Бюрократичні перепони без єдиної процедури (ЗУ «Про адміністративні послуги» (загальні положення))	Зменшено бюрократію, спрощено процеси і процедури (ст. 5, ч. 1, ст. 7)	Громадянин подає документи на ID-картку у найближчому ЦНАП незалежно від місця реєстрації, запис можливий онлайн
Самостійний збір інформації адмінорганом	Частково регламентувалось ЗУ «Про адмінпослуги», «Про електронні довірчі послуги»	Заборонено вимагати документи, що є у доступі держорганів (ст. 12, ч. 2)	Для оформлення соціальної допомоги ЦНАП не має права вимагати витяги з реєстрів якщо він є в електронному реєстрі – орган отримує його самостійно
Виправлення недоліків заяви	Передбачено в окремих спецзаконах (ЗУ «Про держреєстрацію»), але не загально	Заяву можна виправити без втрати дати подання (ст. 8, ч. 2)	Заявнику надається можливість донести її протягом кількох днів без втрати дати подання
Право бути вислуханим	Частково реалізовувалось у ЗУ «Про адміністративні послуги»	Заявник має право подати докази, пояснення до прийняття рішення (ст. 11)	У разі відмови у наданні соціальної допомоги заявник має право надати додаткові документи або пояснення перед прийняттям рішення

Однією з ключових переваг ЗАП є те, що всі основні аспекти взаємодії громадян з адміністративними органами зібрано в одному законі, що позбавляє необхідності звертатися до розрізнених нормативно-правових актів для вирішення конкретної ситуації. Такий підхід значно спростив навігацію в правовому полі і забезпечив чіткість та юридичну визначеність. А тому загальні висновки:

- ЗАП значно покращив адміністративні процедури, зробивши їх більш зрозумілими, відкритими та доступними для громадян.

- Вперше в одному законодавчому акті систематизовано всі ключові етапи та правила адміністративного провадження.
- ЦНАП є ефективним інструментом реалізації положень ЗАП, але потребує подальшого розвитку – особливо в напрямку цифровізації, кадрової підтримки та покращення комунікації між держорганами.
- Адміністративна процедура в контексті ЗАП демонструє важливість подальшої адміністративної реформи – для забезпечення ефективної, зручної та справедливої взаємодії громадянина з державою.

1. *Про адміністративні послуги* : офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 10.04.2025).
 2. *Про адміністративну процедуру* : офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 10.04.2025).
 3. *Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги* : офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 10.04.2025). 4. Адміністративна процедура як правова форма надання адміністративних послуг: поняття, ознаки, класифікація та співвідношення із суміжними правовими поняттями – e-Pidruchniki.com. URL: https://e-pidruchniki.com/content/1985_11administrativna_procedyra_yak_pravova_forma_nadannya_administrativnih_poslyg_ponyattya_oznaki_klasifikaciya_ta_spivvidnoshennya_iz_symijnimi_pravovimi_ponyattiyami.html (дата звернення: 10.04.2025). 5. Бойко І. В., Соловійова О. М. Європейські стандарти та український концепт адміністративної процедури. *Modern researches: progress of the legislation of Ukraine and experience of the European Union*. Riga : Izdevniecība “Baltija Publishing”, 2020. С. 442–462. DOI: 10.30525/978-9934-588-43-3/1.25 (дата звернення: 10.04.2025). 6. Бойко І. В., Зима О. Т., Соловійова О. М., Школик А. М. Адміністративна процедура : навч. посіб. / за ред. І. В. Бойка. Харків : Право, 2019. 206 с. URL: <https://pravo-izdat.com.ua/image/data/Files/292/1-19.pdf> (дата звернення: 11.04.2025). 7. Тимошук В. П. Теоретичні та практичні виклики становлення загальної адміністративної процедури в Україні. *Право України*. 2021. № 10. С. 28–43. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001417032> (дата звернення: 11.04.2025). 8. Соловійова О. М. Цифрові тренди законодавства у сфері адміністративної процедури. *Digital trends and anti-corruption reforms in public administration*. 2023. С. 123–135. Riga : Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-369-9-18> (дата звернення: 10.04.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Сирота С. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року значна частина населення країни, включаючи працівників галузі охорони здоров'я, була змушена залишити постійне місце проживання. На фоні масштабної внутрішньої міграції населення зі сходу на захід України перед регіональними системами охорони здоров'я постали нові виклики: з одного боку – потреба в забезпеченні медичною допомогою великої кількості внутрішньо переміщених осіб, які були змушені переселитися у більш спокійні регіони України, з іншого – необхідність професійної інтеграції медичних кадрів, які самі стали внутрішньо переміщеними особами.

Рівненська область, яка розташована в умовно безпечній західній частині України, прийняла понад 60 тисяч внутрішньо переміщених осіб, у тому числі значну кількість медичних працівників. Практика їх інтеграції в систему охорони здоров'я регіону є прикладом гнучкого кризового реагування на рівні закладів охорони здоров'я, органів місцевого самоврядування, профільного департаменту цивільного захисту та охорони здоров'я населення Рівненської облдержадміністрації.

Метою даних тез є окреслення особливостей правового регулювання та управлінських механізмів інтеграції внутрішньо переміщених медичних працівників у систему охорони здоров'я Рівненщини в умовах воєнного стану, а також окреслення динаміки кількості працевлаштованих внутрішньо переміщених осіб з числа медичних працівників в комунальні закладами охорони здоров'я області.

Працевлаштування внутрішньо переміщених медичних працівників регулюються як загальним законодавством про працю, так і спеціальними нормативно-правовими актами, прийнятими в умовах воєнного стану:

1. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII, зі змінами, який гарантує рівні права на працю, освіту, медичне обслуговування незалежно від місця проживання.

2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 01 липня 2022 року № 2352-IX, який спростив процедури укладання трудових договорів;

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 13.05.2022 року № 457 «Деякі питання реалізації прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», яка визначає процедуру обліку та надання допомоги ВПО, зокрема у частині доступу до праці;

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.02.2023 року №149 «Про затвердження Порядку проведення верифікації інформації про освіту, кваліфікацію та професійний досвід медичних, фармацевтичних працівників та інших працівників сери охорони здоров'я», де вказаний чіткий алгоритм щодо переведення медичних працівників між закладами у межах країни без втрати кваліфікації або досвіду.

Правове регулювання працевлаштування внутрішньо переміщених осіб на території України в умовах воєнного стану реалізовує державну кадрову політику в галузі охорони здоров'я на регіональному рівні. Місцеві органи державної влади всебічно сприяють інтеграції внутрішньо переміщених осіб в комунальні заклади охорони здоров'я області для забезпечення своєчасного надання кваліфікованої медичної допомоги жителям Рівненщини.

З початку 2022 року серед зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб в Рівненській області близько 1–2% складали медичні працівники. За оперативними даними департаменту цивільного захисту та охорони здоров'я населення Рівненської обласної державної адміністрації з початку війни до медичних закладів охорони здоров'я комунальної власності було працевлаштована всього 315 внутрішньо переміщених осіб, в тому числі 186 лікарів (з них 76 лікарів-інтернів), 63 особи середнього медичного персоналу та 66 технічних працівників, які забезпечують надання медичної допомоги жителям області



Рис. 1. Зареєстровані внутрішньо переміщені особи в комунальних закладах

Кадрова ситуація медичної галузі в регіоні на момент початку повномасштабного вторгнення була складною: сільська місцевість страждала від дефіциту лікарів первинної ланки, а в окремих лікарнях

області відчувалась нестача фахівців певних спеціальностей. Залучення внутрішньо переміщених медиків дозволила задовольнити зростаючі потреби місцевого населення у медичних послугах. Адже багато переселенців мають високу кваліфікацію у сфері охорони здоров'я та досвід роботи у різних медичних спеціальностях, що збагачує місцеву медичну спільноту та сприяє заповненню кадрових ресурсів.

Така кількість працевлаштованих лікарів із числа внутрішньо переміщених осіб, в тому числі, призупинила негативну динаміку зменшення чисельності лікарських кадрів в Рівненській області у 2022–2024 роках через відлік лікарських кадрів за кордон на початку 2022 року.

Окрім того, у 2022–2024 роках на Рівненщині збільшилася чисельність лікарів-інтернів на базах інтернатури. Це також пов'язано із наслідками повномасштабного вторгнення. Адже наша область надала можливість готувати інтернів на своїх базах через недоступність такої підготовки на окупованих та прифронтових територіях. Важливо, що у 2022 році в місто Рівне був релокований ДЗ «Луганський державний медичний університет», який активно розвивається на теренах Рівненщини та готує на своїх кафедрах майбутніх медичних та фармацевтичних працівників різних спеціальностей.

Станом на 01 травня 2025 року в комунальних закладах охорони здоров'я області продовжують працювати 197 внутрішньо переміщених осіб, серед яких 115 лікарів, 37 медичних сестер та 45 технічних працівників.



Рис. 2. Кількість працюючих в комунальних закладах внутрішньо переміщених осіб

Отже, комунальні заклади охорони здоров'я Рівненщини усіляко сприяють та залучають до роботи внутрішньо переміщених осіб не лише медичних працівників, а й працівників інших спеціальностей. Рівненська обласна державна адміністрація сприяє першочерговому

працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб в заклади охорони здоров'я області через центри зайнятості та безпосередньо через керівників закладів.

Для налагодження такої співпраці Рівненська обласна державна адміністрація спільно з департаментом цивільного захисту та охорони здоров'я населення та закладами охорони здоров'я області проводять заходи щодо залучення до роботи лікарів різних спеціальностей через вирішення житлового питання внутрішньо переміщених осіб, збору інформації про внутрішньо переміщених осіб медиків та оперативного погодження тимчасового або постійного працевлаштування в заклади охорони здоров'я.

Отже, вирішення питань працевлаштування та підтримка внутрішньо переміщених медичних працівників у період дії воєнного стану в Україні сприяє зміцненню системи охорони здоров'я Рівненщини. Адже залучення до роботи в заклади охорони здоров'я області досвідчених медиків зі східних регіонів України сприяє покращенню доступу до медичних послуг в регіоні та зміцненню кадрового потенціалу Рівненщини. Досвід такої інтеграції дозволяє виробити підходи до управління кадровими ресурсами в період дії воєнного стану.

1. Власюк І. О. Медичні кадри Рівненщини: виклики та можливості у період воєнного стану. *Медичний вісник*. 2023. URL: <https://www.rv.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2025). 2. Статистична звітність «Звіт про медичні кадри за 2023, 2024 рік» форма № 17 (річна) Рівненська область. URL: <https://moz.gov.ua/uk> (дата звернення: 26.04.2025). 3. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 01.05.2025). 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text> (дата звернення: 01.05.2025). 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2025). 6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/149-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Сухляк Л. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ НА ПІДВИЩЕННЯ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ В МІЗОЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ РІВНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У сучасних умовах розвитку українського суспільства правова культура громадян набуває особливого значення. Її рівень безпосередньо впливає на якість взаємодії між громадянами та органами влади, ефективність реалізації реформ, особливо в межах процесів децентралізації. У Мізоцькій територіальній громаді Рівненського району Рівненської області, як і в багатьох інших громадах виявляються типові проблеми: обмежений доступ до правової інформації, низький рівень правової освіти серед сільського населення, обмеженість ресурсів для проведення інформаційних кампаній.

Мізоцька селищна територіальна громада, утворена в 2020 році в рамках адміністративно-територіальної реформи, розташована в Рівненському районі Рівненської області. Адміністративним центром громади є селище Мізоч. Громада охоплює площу 360,0 км² та налічує 14 127 мешканців (станом на 2024 рік). До складу громади входять 1 селище та 25 сіл. У структурі Мізоцької селищної ради функціонує юридичний відділ, який забезпечує правове супроводження діяльності органів місцевого самоврядування, надає юридичні консультації та представляє інтереси громади в судових інстанціях. До об'єднання в територіальну громаду, юридичний супровід у сільських радах здійснювали секретарі рад або інші посадові особи, які мали відповідні повноваження. Зазвичай, у невеликих сільських радах не було окремих юридичних відділів, і юридичні питання вирішувалися за участю районних юридичних служб або шляхом звернення до зовнішніх юридичних консультантів. Після об'єднання громад з'явилася можливість створення окремих юридичних підрозділів, що сприяє більш ефективному вирішенню правових питань на місцевому рівні.

Загалом, створення Мізоцької територіальної громади дозволило оптимізувати управлінські процеси, зокрема в сфері правового забезпечення, та забезпечити більш якісне надання адміністративних послуг мешканцям громади. Проте потреба у правопросвітницькій діяльності зростає на фоні збройної агресії Російської Федерації проти України, адже значна частина населення, зокрема ветерани, внутрішньо переміщені особи та інші вразливі групи, потребують не лише соціального, а й правового супроводу. Підвищення правової культури забезпечує

формування свідомого громадянина, який здатен захищати свої права та сприяти розбудові правової держави.

Мізоцька громада впроваджує декілька локальних ініціатив, які демонструють ефективність співпраці між владою, громадськістю та державними інституціями. Зокрема, налагоджена тісна співпраця з Рівненським місцевим центром з надання безоплатної вторинної правової допомоги. Представники ЦБПД регулярно проводять виїзні прийоми громадян у приміщенні селищної ради, школах та бібліотеках. Важливим аспектом є залучення молоді до участі у семінарах на правову тематику, організація вікторин, конкурсів на знання законодавства. Велика увага приділяється правовій підтримці ветеранів та військовослужбовців. У 2024 році в громаді було реалізовано проєкт «Юридичний супровід для захисників», у межах якого близько 80 осіб отримали консультації щодо соціальних пільг, спадкових прав, земельних питань. За словами голови селища Мізоч, подібні ініціативи суттєво знижують соціальну напругу та зміцнюють довіру до влади.

Важливою фігурою у формуванні правової культури є поліцейський офіцер громади. Разом із представниками громадської ради було розроблено «Правовий календар громади», у межах якого щомісяця проводяться заходи із залученням учнівської молоді та батьків. Наприклад, у лютому 2025 року організовано круглий стіл на тему «Юридична відповідальність неповнолітніх» з участю учнів 9–11 класів.

Посередниками між мешканцями та органами місцевого самоврядування в багатьох випадках виступають діловоди з розширеними повноваженнями. Окрім ведення документації, вони також інформують громадян про нові норми законодавства, надають супровід у процесі звернення до держорганів, організовують тематичні зустрічі, як-от «Пенсійна реформа: що варто знати?».

Територіальний центр комплектування також долучений до формування правової культури через інформування військовозобов'язаних щодо їхніх прав, можливості оскарження дій посадових осіб та консультацій з питань військового обліку. Важливо, що громада забезпечує належну комунікацію та прозорість процесів мобілізації.

1. Про безоплатну правову допомогу : Закон України від 02 черв. 2011 р. № 3460-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 51. Ст. 577.
2. *Мізоцька територіальна громада* : офіційний сайт. URL: <https://mizochrada.department.org.ua/ua> (дата звернення: 18.04.2025).
3. Координаційний центр з надання правової допомоги. URL: <https://legalaid.gov.ua/> (дата звернення: 18.04.2025).
4. Поліцейський офіцер громади. Проєкт MBC України. URL: <https://mvs.gov.ua/> (дата звернення: 18.04.2025).
5. Міністерство оборони України. Роз'яснення щодо військового обліку. URL: <https://mod.gov.ua/viyskovij-oblik> (дата звернення: 18.04.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Талах Н. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПУБЛІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ СУДУ ЩОДО НАРАХУВАННЯ ТА ВИПЛАТИ ЩОМІСЯЧНОЇ ГРОШОВОЇ ДОПОМОГИ ГРОМАДЯНАМ, ЯКІ ПОСТРАЖДАЛИ ВНАСЛІДОК ЧОРНОБИЛЬСЬКОЇ КАТАСТРОФИ

За різними дослідженнями внаслідок аварії на ЧАЕС, що сталася 26 квітня 1986 року, значні дози випромінювання отримало понад 8,5 мільйонів осіб. На великій території нашої держави утворилася радіаційна обстановка, що є небезпечною для людського здоров'я та навколишнього середовища.

Основні положення щодо реалізації конституційного права громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, на охорону їх життя і здоров'я регулює Закон України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» від 28 лютого 1991 року № 796-ХІІ (далі – Закон). Даним законом визначається і система соціальних прав, пільг, компенсацій й гарантій громадянам, потерпілих через аварію на ЧАЕС, що фінансуються за державні кошти. Однак через низку проблем законодавчого регулювання соціального захисту тих громадян, котрі постраждали через Чорнобильську катастрофу, звернення потерпілих до судових органів із вимогами виплат недоодержаних ними сум пенсій та компенсацій мають місце в судовій практиці.

Серед українських вчених, які вивчають проблематику наслідків Чорнобильської аварії можна виокремити імена наступних науковців: Г. І. Балюк, В. Л. Костюк, О. К. Намясенко, В. Ф. Опришко та інші. Також варто зазначити прізвища дослідників питання соціального забезпечення: Н. Б. Болотіна, А. М. Лушніков, М. Тищенко, О. Т. Панасюк, тощо.

Згідно зі статтею 13 Закону держава бере на себе відповідальність за завдану шкоду громадянам та зобов'язується відшкодувати зокрема за матеріальні втрати, що їх зазнали громадяни у зв'язку з аварією на ЧАЕС.

Відповідно до статті 37 Закону громадянам, які проживають на територіях радіоактивного забруднення, передбачено виплату щомісячної грошової допомоги у зв'язку з обмеженням споживання продуктів харчування місцевого виробництва та особистого підсобного господарства.

Проте Законом України «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких законодавчих актів України» від 28.12.2014 р. № 76-VIII (далі – Закон № 76-VIII), статтю 37 Закону № 796-ХІІ було виключено [3].

Тобто, з 01 січня 2015 року нарахування та виплата даної грошової допомоги припинена у зв'язку із внесеними змінами в закон.

Разом з цим, 17 липня 2018 року рішенням Конституційного Суду України № 6-р/2018, у справі за конституційним поданням 50 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) підпунктів 2–7, 12 та 14 пункту 4 розділу I – Закону від 17.07.2018 р. № 76-VIII № 6-р/2018, визнано такими, що не відповідають Конституції України (є неконституційними).

Однак, у зазначеному рішенні Конституційний Суд України відповідно до ст. 97 Закону України «Про Конституційний Суд України» встановив порядок виконання вказаного рішення, який стосується лише ст. 53 та ст. 60 Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи». Порядок виконання інших норм Закону не встановлювався, зміни у зв'язку з цим Рішенням до інших норм Закону не вносились.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення даної виплати на сьогоднішній день є недосконале та містить правові колізії.

Не погоджуючись із відсутністю підстав для призначення, нарахування та виплати вищевказаної щомісячної допомоги, громадяни масово звертаються до суду з позовом до структурних підрозділів з питань соціального захисту населення виконавчих органів міських рад про визнання бездіяльності протиправною, зобов'язання вчинення певних дій.

На сьогодні в Україні постраждалими внаслідок аварії визнано близько двох мільйонів осіб, своїм правом на звернення до суду скористалася майже кожна восьма особа.

Одним з основних прав людини в сучасній демократичній державі є доступ до правосуддя та право на справедливий розгляд його справи незалежним та безстороннім судом. Складовим елементом цього права є гарантії щодо виконання судових рішень як вирішальної стадії судового процесу, яка забезпечує безпосереднє поновлення порушених прав.

За рішеннями судів Україна має виплатити пенсіонерам понад 50 млрд грн. З початку року розмір заборгованості зріс на мільярди гривень. Цифра збільшується не лише через сотні нових позовів, але й через відсутність у держави грошей на виконання рішень судів.

Згідно зі ст.18 Цивільного процесуального кодексу (ЦПК) України судові рішення, що набули чинності, обов'язкові для всіх органів державної влади і органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, посадових чи службових осіб та громадян і підлягають виконанню на всій території України. Хоча, 2 червня 2016р. було ухвалено два закони, які безпосередньо стосуються регулювання інституту примусового виконання судових рішень: «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» та «Про виконавче провадження», що відбивають нові організаційно-

функціональні та процедурні засади регулювання зазначеного сегменту юридичної практики, вищенаведені дані свідчать про наявність системних проблем у цій сфері.

Судові суперечки між громадянами і державою давно вийшли за межі України. Після судових розглядів в усіх вітчизняних інстанціях, судові позови проти держави доходять до Європейського суду з прав людини.

Таким чином, практика свідчить про те, що правова природа актів Суду України вимагає детального законодавчого механізму, який би реально забезпечував їх виконання. Цю прогалину в законодавстві необхідно усунути, адже процес виконання рішень Суду на практиці стикається із значними труднощами.

Враховуючи дані правові колізії, необхідно прийняти спеціальний законодавчий акт, який би врегульовував алгоритм взяття на облік, та нарахування вищевказаної щомісячної допомоги за відсутності бюджетних асигнувань.

З практики діяльності судів інших держав очевидним є те, що беззаперечне виконання рішень судів можливе лише за стабільного соціально-економічного і політичного становища, правосвідомості законодавців, високого рівня демократії в державі. Всі ці процеси вимагають координації дій всіх органів державної влади, щоб контроль за захистом прав і свобод людини став невід'ємною частиною всіх суб'єктів конституційно-правових відносин.

1. *Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи* : офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-12#Text> (дата звернення: 24.04.2025). 2. Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність деяких законодавчих актів України : Закон України від 28.12.2014 р. № 76-VIII. *Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 6, ст. 40. 3. Про внесення зміни до Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» : Закон України від 04.02.2016 р. № 987-VIII. *Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 11, ст. 123. 4. Проблемні питання формування Конституційного Суду України | *Конституційний Суд України. Конституційний Суд України* : офіційний вебсайт. URL: <https://ccu.gov.ua/library/problemni-pytannya-formuvannya-konstytucijnogo-sudu-ukrayiny> (дата звернення: 25.04.2025). 5. Виконання судових рішень в Україні: стан, проблеми, міжодні аспекти. *Національна безпека і оборона*. 2019. № 3–4(179–180). С. 3–6. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD179-180_2019_ukr.pdf (дата звернення: 24.04.2025). 6. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 50 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) підпунктів 2–7, 12 та 14 пункту 4 розділу I Закону України «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких законодавчих актів України» від 28.12.2014 року № 76-VIII.

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Тарара О. Я., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОЧИН В ЯПОНІЇ

Японія – це країна, що має досить вражаючі показники на ринку праці. Так, наприклад, рівень безробіття протягом останнього року (березень 2024 р. – березень 2025 р.) не підіймався вище 2,5%, що свідчить про високий рівень залученості економічно активного населення [1]. У тому ж проміжку співвідношення вакансій до заявок трималося на рівні 1,23–1,26, що означало: кількість вакансій більша за кількість зареєстрованих безробітних, а робітники мають більше можливостей вибору [2]. До того ж, з 2013 року спостерігається стабільне зростання мінімальної заробітної плати (далі – ЗП): з 764 єн/год у 2013 році до 1050 єн/год у 2024 році [3]. Хоча середня ЗП сильно коливається протягом року: від 741 тисячі єн/місяць до 313 тисяч єн/місяць у період з лютого 2024 р. до лютого 2025 р. [4]. З урахуванням того, що індекс споживчих цін у Японії 2024 року становив 110,7 (зростання всього на 3,6% порівняно з минулим періодом), і того, що домогосподарство з однією особою витрачає на місяць приблизно 170 599 єн/міс, середньостатистичний японець може жити досить комфортно [5], [6]. Таким чином, досить важливим стає питання дослідження особливостей трудового законодавства Японії для виокремлення закономірностей, що позитивно впливають на ринок праці в країні.

Стосовно джерел права, то основним вважається Закон про трудові стандарти (далі – ЗТС) та постанова про його виконання. Проте є також кілька супроводжуючих: Закон про профспілки, Закон про трудовий договір, Закон про безпеку та гігієну праці, Закон про безпеку зайнятості, Закон про зайнятість на неповний робочий день/строковий термін (та інші, що регулюють вдосконалення управління зайнятістю працівників, зайнятих неповний робочий день і працівників, зайнятих на певний термін), Закон про забезпечення належної діяльності підприємств з диспетчеризації працівників і покращення умов праці для працівників, які відряджаються [7].

Важливо також визначити поняття «працівник» у трудовому праві Японії, адже є категорії зайнятих осіб, що не захищаються трудовим правом країни. Отже, працівник – це людина, яка працює на підприємстві чи в офісі та отримує заробітну плату від нього, незалежно від виду професії. До них належать: нестрокові працівники; строкові працівники, термін роботи яких не повинен перевищувати трьох років (або п'яти років в окремих випадках); працівники, які працюють неповний робочий день, у

яких установлена тривалість робочого часу коротша, ніж у штатних працівників; тимчасові працівники або відряджені працівники, які найняті агентствами з тимчасового працевлаштування та направлені в інші компанії відповідно до Закону про послуги з тимчасового працевлаштування. Тобто навіть строкові та тимчасові працівники визнані працівниками. Це дозволяє компаніям мати гнучкий ринок праці, не жертвуючи соціальним захистом таких працівників. Водночас, до «працівників» не відносяться: незалежні підрядники або самозайняті особи, які укладають договір аутсорсингу з компанією; певні керівники компанії, наприклад члени правління та посадові особи компанії, які можуть працювати на власний розсуд [7].

Стандартний робочий час в Японії становить 8 годин/день і 40 год/тиждень. Максимальна кількість понаднормових годин становить 45 год/місяць та 360 год/рік, проте вони дозволяються лише за наявності «Угоди за статтею 36», укладеної між роботодавцем та профспілкою чи представником більшості працівників, що затверджена Управлінням інспекції трудових стандартів. Таким чином існує певний захисний механізм працівників від перепрацювань. Базова ставка понаднормових годин становить 125% від ЗП так само як і робота в нічний час, при тому, що робота у святкові дні оплачується на 35% більше звичайного робочого дня, а от перепрацювання більше 60 годин на місяць коштують 150% ЗП. Існують також комбінована оплата понаднормових. Наприклад, понаднормові години в нічний час вартуватимуть роботодавцю 150% від ЗП працівника (125%+25%) [7].

Роботодавці зобов'язані надавати працівникам перерви 45 хв чи 1 год, якщо робочий день становить відповідно більше 6 та 8 годин. До того ж, повинен забезпечуватися 1 вихідний на тиждень чи 4 або більше вихідних протягом будь-якого чотиритижневого періоду. Є також гарантовані відпустки, що збільшуються з кожним роком роботи в компанії: додається 1 день до відпустки, поки її тривалість не досягне 20 днів на рік. Перша відпустка надається через 6 місяців роботи і становить 10 днів. Це є одним з факторів, що позитивно впливають на низький рівень обороту кадрів [7].

ЗТС регламентує, що роботодавці не повинні використовувати національність, віросповідання чи соціальний статус будь-якого працівника для дискримінації щодо нього/її щодо заробітної плати, робочого часу чи інших умов праці, а також передбачає принцип рівної оплати праці чоловіків і жінок (хоча в досліджуваній країні досі існує великий гендерний розрив в економіці, що становить 34–35% [8]). До того ж, в Японії існує ще 3 закони, крім ЗТС, що регулюють питання захисту працівників від дискримінації. До них належать: Закон про безпеку зайнятості, Закон про забезпечення рівних можливостей та поведження між чоловіками та жінками у сфері зайнятості, Закон про рівні можливості

працевлаштування. З одного боку це може свідчити про суворе регулювання питань дискримінації, а з іншого може говорити про недоцільність чи неповноцінність законодавства у сфері дискримінації, в яке необхідно постійно вносити зміни і уточнення [7].

Досить позитивною є ситуація з правами працівників при передачі бізнесу. Так, при продажу акцій, умови працевлаштування та статус працівника залишаються незмінними, колективні договори теж залишаються чинними. При передачі ж активів трудові договори можуть бути передані двома способами: або договір включається до переданих активів і умови залишаються незмінними, або ж працівник звільняється у продавця та укладає новий договір із покупцем, тоді умови можуть змінюватися залежно від нових правил. Колективні договори не передаються, якщо інше не було погоджено з профспілкою [7].

Таким чином, Японія демонструє високі стандарти на ринку праці завдяки низькому рівню безробіття, стабільному зростанню заробітної плати та чітко врегульованому трудовому законодавству. Гнучкість форм зайнятості поєднується з належним соціальним захистом працівників, а продумана система понаднормових, гарантії відпусток і протидії дискримінації свідчать про прагнення держави до балансу між економічною ефективністю та правами працівників. Особливу роль у забезпеченні цього балансу відіграє Закон про трудові стандарти та пов'язане з ним законодавство, яке охоплює широкий спектр питань зайнятості. Такий підхід сприяє стабільності, довірі до ринку праці та сталому розвитку економіки загалом.

1. Japan Unemployment Rate. Trading economics. URL: <https://tradingeconomics.com/japan/unemployment-rate>. (дата звернення: 24.04.2025).
2. Japan Jobs To Applications Ratio. Trading economics. URL: <https://tradingeconomics.com/japan/jobs-to-applications-ratio>. (дата звернення: 24.04.2025).
3. Japan Minimum Hourly Wages. Trading economics. URL: <https://tradingeconomics.com/japan/minimum-wages>. (дата звернення: 24.04.2025).
4. Japan Average Monthly Wages. Trading economics. URL: <https://tradingeconomics.com/japan/wages>. (дата звернення: 24.04.2025).
5. Cost of Living in Japan. 14 February 2025. Japan Living Guide. URL: <https://www.japanlivingguide.com/expatinfo/money/cost-of-living>. (дата звернення: 24.04.2025).
6. Gayatri Bhaumik. The cost of living in Japan in 2025. 13 February 2025. URL: <https://www.expatica.com/jp/about/basics/cost-of-living-in-japan-79397>. (дата звернення: 24.04.2025).
7. hiho Ono. Employment & Labour Laws and Regulations Japan 2025, April 2025. Iclg. URL: <https://iclг.com/practice-areas/employment-and-labour-laws-and-regulations/japan>. (дата звернення: 24.04.2025).
8. Gender gap index in Japan from 2016 to 2024. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1227300/japan-gender-gap-index/>. (дата звернення: 24.04.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Федор С. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни виникає потреба у забезпеченні ефективного обслуговування бюджетних коштів, організації оптимального ведення бухгалтерського обліку бюджетів, а також формуванні належної державної політики у цих сферах. Тому важливим є створення умов для оптимального функціонування Державної казначейської служби України, діяльність якої передбачає реалізацію державної політики в окреслених сферах. Враховуючи необхідність задоволення фінансових потреб оборони, надання підтримки людям, які постраждали від бойових дій, а також в цілому сучасний стан функціонування бюджетної сфери, поступово вдосконалюється нормативно-правове регулювання функціонування Державної казначейської служби України в період воєнного стану. Тому, з огляду на сучасні аспекти, це питання потребує детального розгляду.

Державна казначейська служба України, враховуючи положення Бюджетного кодексу України та Постанови КМУ «Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України» [1; 2] вважається одним із ключових учасників бюджетного процесу, специфічним органом державної влади, який виконує повноваження, пов'язані з розрахунково-касовим обслуговуванням бюджетних коштів й інших клієнтів; окрім цього, реалізує низку управлінських, аналітичних та контрольних повноважень у сфері своєї діяльності.

Основними нормативно-правовими актами, які регулюють її діяльність як у мирних умовах, так і в умовах воєнного стану, є Бюджетний кодекс України та Постанова КМУ «Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України», про які зазначено попередньо. Зокрема, у Постанові КМУ зазначається, що Державна казначейська служба або Казначейство України – це центральний орган виконавчої влади, який підпорядковується КМУ через Міністра фінансів України, діяльність якого передбачає реалізацію державної політики у сферах, окреслених попередньо. Тобто, Державна казначейська служба здійснює обслуговування бюджетних коштів та інших клієнтів, ефективно управляючи залишками коштів Єдиного казначейського рахунку [3].

Суттєвих змін у діяльності Державної казначейської служби в умовах воєнного стану, який було введено 24 лютого 2022 року, не передбачено. Як і до початку повномасштабної війни, Казначейство України зберігає свої основні функції та повноваження. Проте, зміни відбулися у контексті погіршення фінансово-економічного стану України, через що виникла необхідність вдосконалення підходів до управління фінансовими ресурсами України, які наразі наявні, враховуючи першочергове вирішення потреб оборони та підтримку функціонування бюджетної сфери. Тому виникли додаткові виклики, які впливають у тому числі і на правові аспекти діяльності Казначейства.

У першу чергу, до початку повномасштабної війни було прийнято «Порядок виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого шляхом прийняття Постанови КМУ №590 від 09.06.2021. Ця постанова передбачала унормування механізму реалізації повноважень Державної казначейської служби в умовах воєнного стану, однак не усі його особливості були враховані у цій Постанові [4].

Початок повномасштабного вторгнення РФ на територію України показав, що не усі особливості такого стану в країні були враховані для забезпечення реалізації повноважень органів Казначейства України щодо обслуговування бюджетних коштів. Як результат, протягом 2022–2025 рр. до цієї постанови 32 рази вносились зміни.

З огляду на це, окреслимо основні нововведення, пов'язані з правовим регулюванням діяльності Державної казначейської служби в умовах воєнного стану в Україні після 24 лютого 2022 року. Спочатку функціонування Казначейства підпорядковувалось положенням Постанови КМУ № 590, а також інших нормативно-правових актів, які визначають правові аспекти її діяльності. Для вдосконалення правових аспектів її діяльності було прийнято Постанову КМУ «Про внесення змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» від 08.08.2023 р., яка передбачала оновлення деяких положень [5].

Крім того, передбачається, що Державна казначейська служба України, як і інші державні органи, має працювати у режимі надзвичайного управління фінансами, що передбачено правовим режимом воєнного стану. Відповідно до цього, пріоритетним є фінансування сектору безпеки та оборони, бюджетні асигнування мають бути перерозподілені, також тимчасово змінюються або спрощуються процедури казначейського обслуговування. Крім того, підвищується контроль за цільовим використанням коштів.

Державна казначейська служба враховує у своїй діяльності положення Закону України «Про Державний бюджет України», який приймається щорічно, враховуючи умови воєнного стану та актуальні потреби. Крім того, вдосконалення її діяльності відбувається відповідно до положень Постанови КМУ «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану», згідно з якою Казначейство має застосовувати електронні носії у процесі обміну інформацією, з метою забезпечення розрахунково-касового обслуговування місцевих бюджетів та складання звітності про виконання місцевих бюджетів, оскільки таким чином створюються умови для прозорості, підзвітності та безпеки збереження усіх необхідних даних [6].

Таким чином, у період воєнного стану Державна казначейська служба України функціонує в умовах підвищеної відповідальності, гнучкості та необхідності забезпечення фінансової стійкості держави. Правове регулювання її діяльності постійно оновлюється, враховуючи сучасні умови її функціонування та потреби різних сфер, насамперед оборони та безпеки. Крім того, підкреслимо збільшення контролю та підзвітності роботи Казначейства, що також є однією з вимог воєнного стану. Надалі передбачається оновлення нормативно-правових актів, які визначають правові аспекти функціонування ДКСУ відповідно до змін ситуації в Україні.

1. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 29.04.2025). 2. Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України : Постанова КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.04.2025). 3. Русін В. М. Особливості функціонування органів Державної казначейської служби України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. 4. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.04.2025). 5. Про внесення змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/824-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.04.2025). 6. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану : Постанова КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.04.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Шевчук І. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ ЗВЯГЕЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЗВЯГЕЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Реінтеграція ветеранів війни до мирного життя – складний соціально-правовий процес, який вимагає не лише загальнодержавної політики, а й активної участі органів місцевого самоврядування. Після початку повномасштабної збройної агресії росії проти України кількість ветеранів війни стрімко зростає. Водночас система державного соціального захисту не завжди встигає або не може ефективно реагувати на індивідуальні потреби ветеранів, особливо в питаннях реабілітації, адаптації, доступності житла та послуг. Це створює запит на участь місцевого самоврядування у реалізації прав і підтримці Захисників і Захисниць України.

У сучасних умовах роль громад як безпосередніх суб'єктів реалізації соціальної політики істотно зростає. Особливо це важливо у сфері захисту прав ветеранів, оскільки саме громади мають змогу швидше реагувати на індивідуальні запити, пропонувати адресну допомогу та реалізовувати безбар'єрні рішення. Дослідження практик громад, які впроваджують власні ветеранські програми, є важливим кроком до формування ефективної моделі ветеранської політики в Україні. Місцеве самоврядування – це не тільки дороги й благоустрій. Це передусім турбота про людей. У випадку з ветеранами – це можливість оперативно реагувати на запити, допомагати в конкретних ситуаціях, впроваджувати людяні рішення. Але для цього потрібна не лише добра воля, а й чітка політика.

Рішенням № 1143 від 22 лютого 2024 року Звягельська міська рада затвердила Комплексну програму підтримки ветеранів війни, членів їхніх сімей, сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України та деяких інших категорій осіб у Звягельській міській територіальній громаді на 2024–2025 роки. Програма охоплює фінансову, медичну, правову, психологічну та реабілітаційну підтримку ветеранів, а також сприяє розвитку безбар'єрного середовища. В рамках цієї програми протягом 2024 року члени сімей загиблих, померлих учасників антитерористичної операції, операції об'єднаних сил, учасники бойових дій у зв'язку з військовою агресією російської федерації у порядку, затвердженому міською радою (260 осіб) – отримали 2 млн 560 тис. грн разової

допомоги; щороку громадою передбачаються кошти на першочергове безоплатне зубопротезування для учасників бойових дій.

Ще одним важливим є нещодавнє рішення в рамках Програми фінансової підтримки співвласників багатоквартирних будинків на 2022–2024 роки, щодо встановлення індивідуального підйомника для ветерана війни з інвалідністю, який мешкає на 2 поверсі багатоквартирного будинку без ліфта. Це рішення – приклад практичної реалізації положень Конституції України (ст. 3, 24, 46), Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», а також Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Це рішення було прийнято нещодавно утвореною комісією з обстеження та визначення можливостей облаштування елементами безперешкодного доступу (безбар'єрності) в багатоквартирних житлових будинках (утворена рішенням № 1214 від 24 липня 2024 року). Це не грандіозний проект на мільйони, а адресна дія, яка змінила життя однієї конкретної людини. Але за такими історіями – цінності громади, реальне дотримання Конституції, Законів України, принципів безбар'єрності.

Проблема, з якою стикаються громади – це системність. Чи є чітке розуміння, як працювати з ветеранами? Чи передбачено ресурси, відповідальних, алгоритми дій? У багатьох містах і селах – ні. Досвід Звягельської громади свідчить про те, що саме на рівні територіальних громад можливо впроваджувати дієві, адресні рішення для реалізації прав ветеранів. Ухвалення комплексних програм і реагування на індивідуальні потреби – як-от встановлення підйомника – є проявом не лише соціальної відповідальності громади, але й ефективного виконання державних зобов'язань у сфері прав людини. Такий підхід заслуговує на поширення як приклад хорошої практики муніципального управління в умовах війни та післявоєнної відбудови.

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.04.2025). 2. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 24.04.2025). 3. *Звягельська міська рада* : офіційний сайт. URL: <https://info.nvrada.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2025). 4. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року.

Толчанова З. О., к.е.н., доцент, Власик В. С., Партак Р. В., здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МЕБЛЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Для сталого розвитку будь-якої галузі, зокрема і меблевої промисловості, великої актуальності набувають питання забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності, особливо в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції. Адже меблеві підприємства стикаються не лише з дефіцитом сировини, високою вартістю енергоресурсів, а й необхідністю постійного вдосконалення своєї діяльності, адаптації до змін ринкового середовища та задоволення зростаючих вимог споживачів. Зважаючи на це, розуміння факторів впливу на рівень конкурентоспроможності меблевих підприємств, є важливим для розробки ефективних маркетингових стратегій та підвищення ефективності діяльності підприємств в цілому.

Метою роботи є дослідження та систематизація факторів, які найбільшою мірою здійснюють вплив на рівень конкурентоспроможності меблевих підприємств на вітчизняному ринку.

Ринок меблевої промисловості в Україні має свою специфіку розвитку, яку доцільно враховувати при визначенні факторів конкурентоспроможності. В Україні спостерігається тенденція до зростання частки внутрішнього виробництва меблевої продукції. Це пов'язано з тим, що вітчизняні споживачі надають перевагу меблям, виготовленим українськими підприємствами. Серед споживачів дедалі більшою популярністю користуються меблі, виготовлені за індивідуальними потребами споживачів, на відміну від серійного виробництва. Зростає їх інтерес до покращання інтер'єру та меблів, тому значний попит мають меблі для роботи вдома (робочі столи, крісла, освітлення), функціональні меблі для ефективного використання простору помешкання для всієї сім'ї, меблі та обладнання для дозвілля (садові меблі).

Розвиток галузі залежить також від рівня доходів населення та загальної економічної ситуації в країні. Адже меблі відносяться до товарів попереднього вибору і, при низьких доходах, споживачі відкладають покупку на час, коли їх фінансове становище покращиться. Крім того, при прийнятті рішення про купівлю вони обов'язково аналізують середньоринкову ціну на такий товар.

Вітчизняні виробники не відстають від світових брендів у застосуванні продуктових інновацій при виробництві меблів. Новітні виробничі технології дозволяють використовувати при виробництві меблів

легкі панелі з картону або дерев'яної стружки, доповнювати меблі бездротовою підсвіткою, сенсорними панелями, застосовувати 3-D друк меблів або їх частин.

Світові тенденції вказують на щорічне збільшення популярності онлайн-торгівлі, частка якої становить 25% від загального обсягу [1]. Зважаючи на це, значна частка вітчизняних виробників окрім того, що має стаціонарні магазини, також переходить на торгівлю через власні інтернет-магазини або представлена на маркетплейсах. Підвищити ефективність онлайн-продажів дозволяє активне застосування новітніх цифрових технологій, зокрема: 3-D візуалізація меблів, використання AR/VR-доповненої реальності, налаштування таргетованої реклами, проведення віртуальних консультацій.

Українська меблева промисловість має значний експортний потенціал, який у довоєнний період сягав майже 1 млрд. доларів США. Основними країнами імпортерами українських меблів були Польща – 34%, Німеччина – 17%, Данія – 6%, Австрія – 4% та ін. [1]. Не зважаючи на війну, яка призвела до падіння прибутків в меблевій промисловості та порушення логістичних ланцюгів, експорт меблів характеризується відносною стійкістю і в окремих періодах, починаючи з 2023 року, показує зростання. Серед категорій меблів, які експортуються, найбільшу частку становлять інші меблі та їх частини, меблі для сидіння та основи матраці.

Вітчизняним підприємствам значну конкуренцію, у сегменті якісних та дизайнерських меблів, складає імпортна продукція, яку ввозять з Китаю та Польщі.

Однією з проблем розвитку меблевої промисловості є дефіцит висококваліфікованих працівників зі спеціальною технічною освітою, які можуть працювати на сучасних високоавтоматизованих заводах. Також є нехватка серед управлінського персоналу, а саме: маркетологів, спеціалістів з бізнес планування, виведення бізнесу на міжнародні ринки тощо [2]. Посилило цю проблему ще й те, що в сусідніх європейських країнах вищий рівень заробітних плат і до повномасштабного вторгнення багато спеціалістів виїхали закордон. Постійна девальвація гривні лише сприяла цим процесам.

Для вітчизняного ринку меблів характерним є застосування концепції соціально-етичного маркетингу. Зокрема, меблеві підприємства декларують екологічну й соціальну відповідальність у здійсненні виробничої діяльності. Вони дедалі частіше застосовують сертифікацію ланцюгів поставок відповідно до стандартів FSC, особливо ті, які виготовляють свою продукцію на експорт. Така сертифікація вказує не лише на відповідальне та успішне обслуговування ланцюга поставок, а й забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення ринків збуту, гарантує, що сертифікована продукція отримана з

дотриманням екологічно відповідального, соціального та економічно вигідного управління світовими лісовими господарствами [3].

Зважаючи на проведені дослідження особливостей розвитку меблевої промисловості в Україні, можна визначити фактори, які найбільше впливають на рівень конкурентоспроможності меблевих підприємств.

Вагомим чинником, який впливає на конкурентоспроможність підприємств є споживчі тенденції. Вони вказують на те, що споживачі дедалі більше стають вимогливими до якості, надійності та довговічності меблів; звертають увагу на бренди та їхню репутацію; зростає попит на меблі з врахуванням індивідуальних потреб; споживачам важлива наявність в компанії сервісного обслуговування, гарантій. Крім того, вплив на формування споживчих переваг здійснюють соціальні медіа.

Зважаючи на те, що серед споживачів зростає інтерес до меблів, виготовлених відповідно до вимог сталого розвитку, підприємствам для підвищення конкурентоспроможності потрібно здійснювати свою діяльність з урахуванням екологічної й соціальної відповідальності.

Неабиякий вплив на рівень конкурентоспроможності меблевих підприємств здійснило повномасштабне вторгнення російської федерації, яке, окрім зменшення прибутковості підприємств, призвело до зменшення конкуренції в галузі через скорочення обсягів виробництва, а частина підприємств взагалі припинила свою діяльність.

Особливістю розвитку ринку меблів є наявність незареєстрованих компаній, які працюють в «сірій» зоні не сплачуючи податків, що дає їм можливість мати суттєві конкурентні переваги щодо встановлення ціни на готову продукцію. Крім того, досить часто і зареєстровані компанії можуть використовувати незаконні методи бухгалтерського обліку, залучати на роботу працівників без оформлення відповідних документів тощо.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що враховуючи особливості розвитку ринку меблів, фактори конкурентоспроможності, меблевим підприємствам доцільно адаптовуватися до змін ринкового середовища, підвищувати якість продукції, розробляти ефективні маркетингові стратегії та активно впроваджувати інновації для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

1. Аналіз і тренди світового ринку меблів: аналітичний матеріал. Дія Бізнес. Експорт. Офіс розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://business.dia.gov.ua/analytics/research/Analysis-and-trends-of-the-world-furniture-market> (дата звернення: 01.05.2025). 2. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку української меблевої промисловості. ЄБРР. URL: <https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/dorozhnya-karta-dlya-rozvytku-meblevogo-sektoru-ukrayiny.pdf> (дата звернення: 03.05.2025). 3. Forest Stewardship Council (FSC). URL: <https://ua.fsc.org/ua-uk> (дата звернення: 03.05.2025).

Толчанова З. О., к.е.н., доцент, Красько Д. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КАМПАНІЙ

Сучасний маркетинг стає дедалі більш персоналізованим, використовуючи інноваційні підходи для кращого розуміння споживачів та забезпечення ефективної комунікації з ними. Одним із таких підходів є нейромаркетинг – міждисциплінарна галузь, що поєднує маркетинг, нейронауку та психологію для аналізу реакцій споживачів на маркетингові стимули.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що для залучення та утримання клієнтів, побудови з ними довготривалих відносин, використання традиційних маркетингових підходів не завжди виправдовує себе, що потребує впровадження нових технологій, а саме нейромаркетингу. Адже використання методів нейромаркетингу дозволяє виявити справжні переваги клієнтів, оптимізувати рекламні кампанії та підвищити ефективність маркетингових стратегій.

Зважаючи на недостатню систематизацію й вивченість досвіду застосування інструментів нейромаркетингу, метою даної роботи є дослідження ролі нейромаркетингових технологій у вивченні споживчих переваг та їхнього впливу на оптимізацію маркетингових кампаній.

Нейромаркетинг базується на принципах нейронауки, зокрема на дослідженнях мозкової активності під час сприйняття маркетингових стимулів. Ключові концепції, такі як емоційне забарвлення, когнітивні упередження та процеси прийняття рішень, виступають основою для розуміння того, як споживачі реагують на рекламу та бренди. Також, психологічні теорії, такі як теорія перспектив та модель емоційного інтелекту, допомагають пояснити, як емоції та раціональні міркування впливають на вибір споживачів. Етичні аспекти використання нейромаркетингу включають питання конфіденційності, маніпуляції та інформованої згоди [1].

Перевагою нейромаркетингу, на відміну від класичного маркетингу є те, що він завдяки аналізу фізіологічних показників, відстежує реакцію споживачів на підсвідомому рівні, до моменту вибору конкретного продукту. Класичний же маркетинг зосереджується на аналізі уже зробленого вибору. Такий підхід дозволяє доносити до споживача інформацію про продукт у вигляді, найбільш зрозумілому цільовій аудиторії компанії [2].

Термін «нейромаркетинг» відноситься до застосування нейронаукових методів для аналізу реакцій споживачів на маркетингові стимули. Ці дослідження базуються на використанні таких технологій, як функціональна магнітно-резонансна томографія (фМРТ), електроенцефалографія (ЕЕГ) та відстеження руху очей (eye-tracking) [3].

Функціональна магнітно-резонансна томографія (фМРТ) дозволяє вимірювати зміни в кровотоці мозку, що відображають активність нейронів під час сприйняття маркетингових стимулів. Електроенцефалографія (ЕЕГ) вимірює електричну активність мозку, що дозволяє аналізувати реакції на швидкі зміни в стимулах. Eye-tracking відстежує рухи очей, що дозволяє визначити, які елементи реклами або вебсайту привертають увагу споживачів. Кожна з цих технологій має свої переваги та обмеження, так фМРТ забезпечує високу просторову роздільну здатність, але має обмежену часову роздільну здатність. ЕЕГ має високу часову роздільну здатність, проте низьку просторову роздільну здатність. Eye-tracking дозволяє аналізувати увагу, але не відображає внутрішні процеси мозку [4].

Дані технології дозволяють маркетологам зрозуміти, які рекламні повідомлення, кольори чи образи викликатимуть найбільш емоційний відгук у споживачів. Одним із ключових аспектів нейромаркетингу є аналіз впливу емоцій на прийняття рішень. Дослідження показують, що емоційні реакції можуть мати вирішальний вплив на вибір бренду або продукту. Наприклад, використання позитивних образів і теплих кольорів у рекламі сприяє формуванню довіри до бренду. Також нейромаркетинг активно застосовується для оптимізації веб-дизайну, упаковки товарів та створення рекламного контенту. Наприклад, компанії використовують eye-tracking для аналізу того, які елементи сайту або реклами привертають найбільше уваги користувачів, що дозволяє покращувати взаємодію зі споживачами [5].

Нейромаркетинг може впливати на формування лояльності до бренду, викликаючи позитивні емоційні асоціації. Наприклад, використання ностальгічних образів або теплих кольорів може створити емоційний зв'язок між споживачем і брендом. Процес прийняття рішень споживачами часто є емоційним, а не раціональним. Нейромаркетинг дозволяє виявити, які емоційні фактори впливають на вибір споживачів, що дозволяє маркетологам створювати більш ефективні рекламні кампанії [6].

В останні роки великі міжнародні компанії, такі як Google, Coca-Cola та Procter&Gamble, активно використовують нейромаркетингові технології для тестування своєї реклами та покращання комунікацій із клієнтами. Наприклад, компанія Coca-Cola використовувала фМРТ для вивчення того, як споживачі реагують на різні рекламні ролики. Результати дослідження показали, що ролики, які викликають позитивні емоції, викликають більшу активність у центрах винагороди мозку. Компанія Procter&Gamble використовувала eye-tracking для оптимізації дизайну упаковки своїх продуктів. Дослідження показало, що споживачі звертають більше уваги на

упаковку з яскравими кольорами та чіткими зображеннями. Netflix використовує нейромаркетингові дослідження для оптимізації інтерфейсу свого додатку, для персоналізації рекомендацій та для створення трейлерів, які викликають найбільший емоційний відгук у глядачів. За даними досліджень, понад 60% компаній-лідерів ринку вже інтегрували ці методи у свої стратегії просування. З розвитком штучного інтелекту та машинного навчання нейромаркетингові дослідження стають більш точними та ефективними. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі обсяги даних мозкової активності, щоб виявити закономірності та прогнозувати поведінку споживачів. Нейромаркетинг може бути адаптований до різних культурних контекстів, враховуючи відмінності в емоційних реакціях та культурних цінностях. Наприклад, кольори та образи, які викликають позитивні емоції в одній культурі, можуть викликати негативні емоції в іншій.

Таким чином, проведення дослідження дозволяє дійти висновків, що нейромаркетинг є потужним інструментом для вивчення споживчих переваг та покращання маркетингових кампаній. Він дає можливість компаніям глибше розуміти емоційні реакції аудиторії, адаптувати маркетингові стратегії та підвищувати ефективність реклами. Отже, впровадження нейромаркетингових технологій сприятиме створенню більш персоналізованих маркетингових рішень і підвищенню конкурентоспроможності брендів.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розробку комплексних нейромаркетингових стратегій з урахуванням змін споживчих пріоритетів.

1. Plassmann H., Ramsøy T. Z., & Milosavljevic M. Branding the brain: A critical review and outlook. *Journal of Consumer Psychology*. 2012. Vol. 32(1). P. 18–36. URL: https://www.academia.edu/43763094/Branding_the_brain_A_critical_review_and_outlook. (дата звернення: 24.04.2025).
2. Данько Н. І. Застосування інструментів нейромаркетингу в комунікаціях із клієнтами в туристичному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/4397-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4307-1-10-20240826.pdf> (дата звернення: 24.04.2025).
3. Ariely D., Berns, G. S. Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*. 2010. Vol. 21(4). P. 284–292. URL: https://www.researchgate.net/publication/41669613_Neuromarketing_The_Hope_and_Hype_of_Neuroimaging_in_Business. (дата звернення: 24.04.2025).
4. Morin C. Neuromarketing: The new science of consumer behavior. *Society*. 2011. Vol. 52(2). P. 131–135.
5. Lee N., Broderick A. J., & Chamberlain L. What is ‘neuromarketing’? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*. 2007. Vol. 73(2). P. 199–204.
6. Harvard Business Review. How brands use neuromarketing to influence consumer behavior. 2023. HBR Online. URL: <https://hbr.org/>. (дата звернення: 24.04.2025).

Філіппова В. Д., д.н.держ.упр., професор (Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна)

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ В ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

В умовах воєнного стану та подальшого повоєнного відновлення України особливої актуальності набуває питання імплементації європейських стандартів у систему публічного управління. Військова агресія створила безпрецедентні виклики для публічного управління, водночас відкривши «вікно можливостей» для кардинального оновлення управлінських підходів та практик відповідно до стандартів ЄС. Особливого значення набуває адаптація системи публічного управління до вимог воєнного часу з одночасним збереженням курсу на євроінтеграцію.

Слід звернути увагу, що попри військову агресію, Україна продовжує впроваджувати реформи та адаптувати європейські стандарти управління. Так, згідно звіту ЄС за 2024 рік, Україна досягла значного прогресу у реформуванні сектору цивільної безпеки відповідно до стандартів ЄС. До того, Україна розробила комплексну дорожню карту реформування управління державними інвестиціями (РІМ), план реалізації якої був успішно прийнятий у червні 2024 року. У той самий час ЄС підписав нові гарантійні угоди для підтримки відновлення та реконструкції України, що відкрило додаткові можливості для модернізації публічного управління [1]. Створення Національної ради з відновлення України стало важливим кроком у цьому напрямку, забезпечуючи платформу для розробки та впровадження комплексних рішень з урахуванням як нагальних потреб воєнного часу, так і довгострокових цілей європейської інтеграції. Також особливої уваги заслуговує синергетичний ефект, який виник внаслідок одночасного впровадження Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки та механізму Ukraine Facility, що забезпечує передбачувану фінансову підтримку для структурних реформ та інвестицій, спрямованих на підвищення потенціалу української економіки [2]. Ця взаємодія створює потужний імпульс для модернізації публічного управління, причому цифрова трансформація виступає як каталізатор якісних змін.

Примітно, що реформа публічного управління виступає не просто як окремих напрямків модернізації, а як наскрізний елемент всього переговорного процесу з ЄС, що підкреслює її фундаментальне значення для успішної євроінтеграції України. При цьому, процес реформування набуває характеру комплексної інституційної метаморфози, де розробка дорожніх карт органічно переплітається з посиленням демократичних інституцій. Така холистична трансформація публічного управління

відображає системний підхід до євроінтеграційних процесів, створюючи міцний фундамент для подальших реформ.

В умовах повоєнного відновлення України, розвиток інституційної спроможності органів публічного управління виходить на перший план і набуває критичного значення. Цей процес включає не лише проведення масштабних структурних змін у системі управління, але й передбачає запровадження сучасних, адаптивних підходів до прийняття рішень, які здатні враховувати специфіку подолання кризових ситуацій. Особливу увагу слід зосередити на вдосконаленні механізмів міжвідомчої координації, що дозволить злагоджено реагувати на виклики, які стоять перед країною. Важливим аспектом є адаптація європейських практик кризового управління та відновлення. Досвід європейських країн у подоланні наслідків криз та конфліктів може бути особливо цінним для України в контексті розробки ефективних механізмів відновлення територій, постраждалих від військових дій. При цьому особлива увага має приділятися питанням сталого розвитку та забезпечення соціальної справедливості відповідно до європейських стандартів.

До того, план відновлення України після завершення воєнних дій повинен бути побудований на основі чітких принципів і стандартів Європейського Союзу. Це, своєю чергою, потребує істотної модернізації та реформування чинної системи публічного управління країни. У рамках цього процесу ключову роль відіграватиме розробка і впровадження ефективних механізмів координації та взаємодії між різними рівнями державної влади. Особливу увагу має бути приділено зміцненню потенціалу органів місцевого самоврядування шляхом підвищення їхньої спроможності ефективно управляти ресурсами та виконувати свої функції. Крім того, надзвичайно важливим аспектом цього плану є забезпечення максимальної прозорості та підзвітності процесів використання фінансових ресурсів, що будуть спрямовані на повоєнне відновлення країни, аби вони дійсно слугували відродженню економіки та соціальної сфери.

Забезпечення прозорості та підзвітності у використанні міжнародної допомоги для відновлення України також займає особливе місце в процесі впровадження європейських стандартів, що базуються на принципах European Transparency Initiative та EU Financial Regulation. Ключовим аспектом стає впровадження передових європейських підходів до моніторингу і оцінки ефективності використання залучених ресурсів, включаючи багаторівневу систему контролю відповідно до стандартів EU Internal Audit Framework та методології INTOSAI. Особливого значення набуває імплементація цифрових інструментів прозорості, що відповідають вимогам EU e-Government, та забезпечують інтеграцію з європейськими системами фінансового контролю. Важливим елементом є також розвиток інституційної спроможності через створення

спеціалізованих координаційних органів та незалежних наглядових комітетів за участю міжнародних експертів, що працюють за стандартами EU Performance Framework. Система підзвітності має базуватися на регулярній оцінці впливу за методологією EU Impact Assessment та структурованій системі звітування відповідно до EU Reporting Standards, що забезпечує повну прозорість використання міжнародної допомоги та відповідність європейським стандартам належного врядування. Впровадження інноваційних технологічних рішень, таких як blockchain-системи для відстеження фінансових потоків та AI-інструменти для виявлення потенційних ризиків, у поєднанні з активним залученням громадянського суспільства через механізми публічного контролю, створює комплексну систему забезпечення прозорості та підзвітності, що повністю відповідає сучасним європейським стандартам та практикам. Така система не лише гарантує ефективне використання міжнародної допомоги для відновлення України, але й сприяє поглибленню євроінтеграційних процесів та зміцненню довіри міжнародних партнерів.

Таким чином, імплементація європейських стандартів у галузі публічного управління в Україні є процесом, що демонструє обнадійливу тенденцію до поступового розвитку. Особливу актуальність ця задача набуває в умовах необхідності тісної інтеграції процесів впровадження стандартів ЄС із загальною стратегією реформування української системи публічного управління. Це стосується як забезпечення доброго урядування, так і планування відновлення країни після війни. Грамотне поєднання цих напрямів дасть змогу створити потужний синергетичний ефект, розкрити потенціал структурних перетворень і забезпечити їхню максимальну ефективність як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Процес успішної імплементації європейських стандартів у систему публічного управління не можна зводити лише до виконання суто технічних завдань. Це радше стратегічний елемент, який значно впливає на реалізацію євроінтеграційного курсу держави. Для цього необхідно проявити стійку політичну волю та забезпечити професійний підхід до управління змінами. Це передбачає як чітку координацію дій, так і залучення представників усіх зацікавлених сторін – від органів державної влади та громадянського суспільства до міжнародних партнерів. Лише через активну взаємодію та узгодженість дій усіх учасників процесу можливо забезпечити повноцінну трансформацію публічного управління в Україні відповідно до найкращих європейських стандартів.

1. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions 2024: Ukraine 2024 Report. URL: <https://surl.li/xqvgji> (дата звернення: 24.04.2025). 2. Questions and Answers – A new Ukraine Facility. URL: <https://surl.li/tabnti> (дата звернення: 24.04.2025).

Фроленкова Н. А., к.е.н., доцент, Ковалевич М. Ш., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

Концепція якісного управління сьогодні ґрунтується на припущенні, що всі учасники процесу мають доступ до всієї необхідної інформації, ефективно комунікують між собою, створюючи умови для успішного прийняття рішень, вирішення конфліктів, ведення переговорів та роботи команди.

Комунікація - це ефективний інструмент управління для координації та реалізації заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей як організації, так і окремих проєктів і команд. У вузькому розумінні комунікації є засобом підвищення ефективності запланованого результату в процесі міжособових взаємодій. Основна ціль комунікаційного процесу – забезпечити розуміння інформації цільовою аудиторією.

Зростаюча роль комунікативних взаємодій у функціонуванні та розвитку сучасних організацій та проєктів висуває на перший план проблему управління комунікаціями як усередині організації, так і між організацією та її середовищем з метою забезпечення ефективних комунікаційних процесів. Комунікація відіграє вирішальну роль в успішному здійсненні та завершенні проєктів з кількох причин: по-перше, без ретельно розроблених та продуманих правил проєкт постійно вступатиме в протиріччя з цілями організації; по-друге, невідомість пояснити оточуючим свою думку, відсутність лідерських якостей у керівника може поставити проєкт під загрозу зриву.

Інститут управління проєктами PMI провів дослідження, які показують, що до 56% бюджету може бути витрачено марно через погано налагоджену комунікацію всередині команди. Отже успішне управління проєктами – це не лише стратегії та терміни, а й ефективна взаємодія між учасниками та основа успішного завершення проєкту.

Якщо говорити про управління комунікаціями проєкту, то це включає в себе процеси, необхідні для забезпечення своєчасного формування, збору, розподілу, зберігання, знаходження і використання проєктної інформації, а також організацію процесів взаємодії членів проєктної команди та зацікавлених сторін проєкту.

Функція управління інформаційними зв'язками в проєкті включає такі процеси:

- планування комунікаційної системи – оцінка інформаційних потреб учасників;
- збір та розподіл інформації;

- звітність про хід виконання проекту – опрацювання фактичних результатів стану робіт проекту, співвідношення з плановими та аналіз тенденцій, прогнозування;
- документування ходу робіт – збір, обробка та організація зберігання документації за проектом.

При цьому найважливіший етап – планування комунікацій, оскільки від нього напряду залежить якість реалізації всіх елементів процесу управління проектними комунікаціями. Планування комунікацій – складний та багатовимірний процес, який повинен здійснюватись на основі вивчення потреб та інтересів стейкхолдерів, вибору релевантних каналів, форматів та видів комунікацій.

Використання планування в проектних комунікаціях дає наступні переваги:

- забезпечує ефективне та взаємовигідне спілкування між усіма учасниками;
- дозволяє підвищити дисциплінованість, уникнути непорозумінь, покращує узгодженість у команді та посилює довіру з боку зацікавлених груп;
- сприяє дотриманню термінів виконання завдань, дедлайнів, економії часу;
- забезпечує учасників проекту об'єктивною, вчасною та релевантною інформацією;
- підвищує ефективність ухвалених управлінських рішень.

Особлива роль тут належить каналам комунікацій, які являють собою засоби чи підсистеми, через які інформація надходить і поширюється. На основі аналізу різних підходів нами систематизовано і визначено перелік рекомендованих каналів комунікацій при реалізації проектів (рис. 1).

Така систематизація забезпечить створення проектними менеджерами спеціального комунікативного середовища, під яким ми розуміємо сукупність умов, що дозволяють організації та її членам реалізувати взаємодію з партнерами з метою обміну інформацією та формування взаємовідносин. Формування комунікативного середовища забезпечує цілісність та координацію дій для швидкого адекватного реагування на динамічні зміни довкілля.

Правильно та адекватно підібрані канали комунікацій, які відповідатимуть цілям і потребам учасників проекту, особливостям і форматам інформації, дозволить забезпечити головну мету – досягнення цілей проекту найбільш раціональними та продуктивними шляхами.

Збори, наради, планерки	Ділові бесіди, особисті зустрічі	Система внутрішнього документообігу
Дошки оголошень, стенди	Внутрішній чат, форум команди проекту	Корпоративна пошта
Корпоративні заходи, тимблдіінги	Системи моніторингу	Відео-зустрічі
Корпоративний сайт	Бази знань, бази даних, сховища документів	Мережеві ресурси
Сторінки в соцмережах	Канбан-дошка	Корпоративна інформаційна система, віртуальний офіс
Презентації	Ретроспективи, рефлексії	Програмні продукти для організації та автоматизації роботи

Рис. 1. Канали комунікацій в управлінні проектом

1. Основи управління ІТ проектами : навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. : В. О. Кузьмич, Р. А. Тараненко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.

2. Сомова О. Види контенту. Яким він буває та де його використовувати? Агентство інтернет-маркетингу. URL: <http://surl.li/gsgghn> (дата звернення: 24.04.2025).

3. Як візуальна ідентифікація бренду може допомогти вашому бізнесу? URL: <http://surl.li/hguow> (дата звернення: 24.04.2025).

Фроленкова Н. А., к.е.н., доцент, Козлюк А. П., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПОКОЛІННЯ ЗУМЕРІВ І КРАХ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

Сучасний ринок праці зазнає глибоких трансформацій під впливом нових поколінь працівників, зокрема представників покоління зумерів. Покоління зумерів – це люди народжені між 1997 і 2012 роками – стають дедалі помітнішим голосом у суспільстві. Вони вже йдуть у владу, працюють у медіа, очолюють стартапи [1]. Ці молоді спеціалісти мають принципово інше бачення роботи, успіху та мотивації. Традиційні підходи до стимулювання персоналу, зосереджені переважно на матеріальних заохоченнях, дедалі частіше втрачають свою ефективність. Покоління зумерів орієнтується на гнучкість, можливість особистісного розвитку, етичність компанії та усвідомлений сенс праці.



Рис. 1. Перехід від традиційної мотивації до мотивації зумерів

Система мотивації на сучасному підприємстві – це не лише документ, а й інструмент у руках керівника. Сьогодні при формуванні системи мотивації варто враховувати не лише фінансові стимули, а й зміну цінностей працівників, особливо молодших поколінь. Зростає значення гнучкості, можливостей для професійного та особистісного розвитку, здорового мікроклімату в колективі, а також усвідомленості роботи. На рис. 1 ми бачимо як елементи традиційної мотивації змінюють нові та сучасні методи, які формують систему мотивації, що враховує особливості покоління зумерів. Ефективна система мотивації має бути адаптивною, індивідуалізованою та тісно пов'язаною з корпоративною культурою й цінностями організації.

Грошові бонуси, премії та класичні надбавки дедалі частіше сприймаються як «базовий рівень», а не як стимул. Зумери демонструють меншу лояльність до компаній, які пропонують лише фінансову винагороду без гнучкості, розвитку або соціальної відповідальності. Кожне підприємство індивідуально підбирає методи нематеріальної мотивації, які мотивуватимуть працівників.

Одним із яскравих прикладів відмови від традиційної матеріальної мотивації, а саме премій є нікопольська компанія «Сентравіс». «Мотивація грошима породжує проблеми. Наприклад, є ризик, що співробітник почне думати про виробництво якомога більшого обсягу продукції. Але забуде про стратегію, командну роботу, якість і стан обладнання» – співвласник і CEO компанії Юрій Атанасов. Відмова від премій та перехід до прозорої системи оплати праці сприяли зростанню відповідальності, залученості та довіри в команді. Замість зовнішньої мотивації грошима працівників стимулює внутрішнє бажання робити свою роботу якісно.

Ще одним успішним та яскравим прикладом впровадження нематеріальної мотивації, яка відповідає цінностям покоління зумерів є практика технологічних компаній, таких як Google чи Spotify, де акцент зроблено на свободі вибору проєктів, гнучкому графіку та можливості самореалізації. Вони створюють культуру зворотнього зв'язку, підтримують менторство, заохочують ініціативу та інновації, а також дбають про ментальне здоров'я співробітників. Такі підходи відповідають очікуванням молодих працівників, які цінують сенс у роботі, шанують себе як особистості і можуть впливати на результат. Це дозволяє не лише утримувати таланти, а й формувати згуртовану, мотивовану команду.

Американська компанія з виробництва одягу Patagonia одним із методів мотивації обрала підтримку особистих цінностей співробітників, що дуже цінується поколінням зумерів. Реалізує компанія даний метод шляхом надання працівникам 18 годин оплачуваного часу щорічно для участі в активістських заходах та навіть покриває витрати на заставу в разі арешту під час мирних протестів. Розробник CRM-системи – Salesforce у рамках реалізації програми мотивації «Volunteer Time Off» (VTO) надає

кожному співробітнику 56 годин на рік оплачуваного часу, який вони можуть використати на волонтерство у будь-якій некомерційній або благодійній організації за власним вибором. Щорічні опитування працівників показують, що дані методи мотивації не лише позитивно впливають на ефективність роботи, а й демонструють глибоку підтримку особистих цінностей співробітників, що надзвичайно важливо для зумерів.

Ще одним напрямом мотивації працівників є турбота про їхнє фізичне та психологічне здоров'я. Наприклад, TAS Life впроваджує йога-клуби, дні здорового харчування та підтримує участь працівників у спортивних подіях, що сприяє фізичному благополуччю. У «Київстарі» діє програма психоемоційної підтримки – працівники можуть звернутися за професійною допомогою до психолога. А компанія Genesis створює власні програми ментального здоров'я та проводить освітні сесії про емоційне вигорання. Впровадження таких методів мотивації не лише знижують рівень стресу, а й зміцнюють лояльність і задоволеність працівників.

Отже, сучасний підхід до мотивації працівників вимагає глибокого переосмислення усталених методів та адаптації до змін, що формуються під впливом покоління зумерів. Матеріальні стимули більше не є достатнім – на перший план виходить нематеріальна мотивація, заснована на довірі, підтримці, ментальному здоров'ї та свободі дій. Компанії, які впроваджують сучасні методи мотивації – від волонтерських програм до підтримки ментального здоров'я – не лише утримують таланти, а й формують мотивовану команду.

1. Соціалізм, активізм, боротьба за клімат і психотерапевт у кожній школі – яким бачить своє майбутнє покоління Z. Розповідаємо про результати дворічного дослідження Vice. Бабель /Розповідаємо про політику, культуру і суспільство в Україні. Останні новини детально і неупереджено. URL: <https://babel.ua/texts/71265-socializm-aktivizm-borotba-za-klimat-i-psihoterapevt-u-kozhniiy-shkoli-yakim-bachit-svoe-maybutnye-pokolinnya-z-rozpovidayemo-rezultati-dvorichnogo-doslidzhennya-vice> (дата звернення: 02.05.2025). 2. Каціло Д. Мотивація по Netflix. Засновники трубної компанії CentraVis відмовилися від премій для співробітників – ось до чого це призвело – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/company/motivatsiya-po-netflix-osnovateli-trubnoy-kompanii-centraVis-otkazalis-ot-premiy-sotrudnikam-vot-k-chemu-eto-privelo-16082021-2226> (дата звернення: 02.05.2025). 3. Нематеріальна мотивація персоналу для підвищення ефективності. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-nematerialna-motivaciya-pidvishhuye-efektivnist-pracivnikov> (дата звернення: 02.05.2025).

Фроленкова Н. А., к.е.н., доцент, Левшук О. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ ПРОЦЕСІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кадровий менеджмент є стратегічно важливою складовою управління будь-якого підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та ефективність. Досконалість та довершеність кожного із процесів означає досягнення організаційних цілей компанії.

Кадрове планування є фундаментальним процесом, що визначає майбутні потреби організації в людських ресурсах. Воно базується на аналізі стратегічних цілей підприємства та передбачає визначення оптимальної кількості працівників, їхніх компетенцій та часових рамок залучення. В умовах динамічного бізнес-середовища України ефективне кадрове планування дозволяє організаціям мінімізувати витрати, пов'язані з надлишком або нестачею персоналу, а також підготуватися до структурних змін галузі.

Основні процеси сучасного кадрового менеджменту представлені на рис. 1.

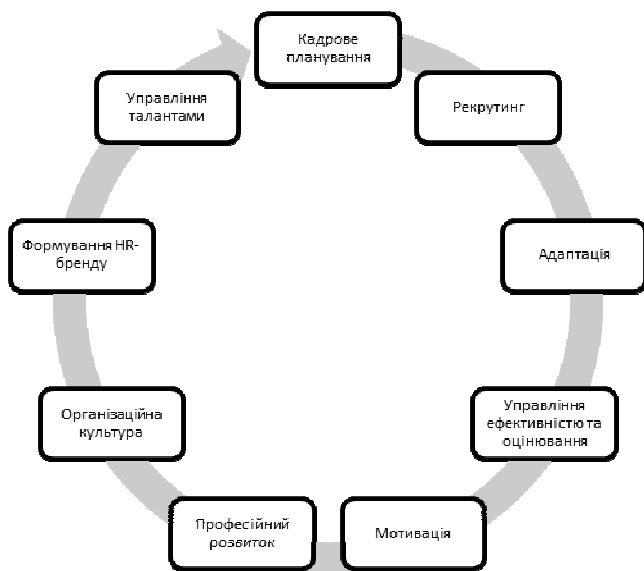


Рис. 1. Групи процесів кадрового менеджменту

Ключовими етапами кадрового планування є аналіз наявних

людських ресурсів, прогнозування майбутніх потреб, розробка програм розвитку персоналу та формування бюджету на персонал. Особливої уваги потребує стратегічне планування, яке має узгоджуватися із загальною стратегією розвитку організації на 3–5 років.

Управління ефективністю – це систематичний процес, спрямований на покращення результатів діяльності організації через розвиток продуктивності кожного працівника та команди. Цей процес передбачає встановлення очікувань щодо результатів роботи, моніторинг їх виконання та регулярну оцінку результатів.

Оцінювання персоналу проводиться з метою визначення відповідності працівників займаним посадам, виявлення потенціалу для подальшого розвитку та формування індивідуальних планів розвитку. Сучасні методи оцінювання включають атестацію, метод «360 градусів», оцінку за ключовими показниками ефективності (KPI), асесмент-центри тощо.

Мотивація персоналу – це процес стимулювання працівників до ефективної діяльності шляхом задоволення їхніх потреб та інтересів. Ефективна система мотивації включає як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, можливості для розвитку, сприятливий робочий клімат).

Професійний розвиток персоналу є систематичним процесом, спрямованим на підвищення кваліфікації працівників для забезпечення їх професійного зростання та кращого виконання поточних та майбутніх обов'язків. Він включає професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку, а також розвиток компетенцій через коучинг, менторство, стажування тощо.

Організаційна культура – це система цінностей, норм поведінки, традицій та переконань, які поділяють працівники організації та які визначають їхню поведінку. Формування сильної організаційної культури сприяє підвищенню мотивації, лояльності персоналу та продуктивності праці.

HR-бренд (бренд роботодавця) є комплексом цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу організації як роботодавця. Сильний HR-бренд дозволяє залучати та утримувати найкращих фахівців, зменшувати витрати на рекрутинг, підвищувати лояльність персоналу та, у кінцевому підсумку, покращувати фінансові результати діяльності підприємства.

Існують авторитетні дослідження, які підтверджують позитивний вплив високого рівня залученості працівників на результати компаній. Зокрема, аналітична компанія Gallup у своїх звітах наводить такі дані:

- на 23% вища прибутковість;
- на 18% вища продуктивність (за обсягом продажів);

- на 78% нижчий рівень прогулів;
- на 43% нижча плинність кадрів у компаніях з низькою плинністю;
- на 18% нижча плинність кадрів у компаніях з високою плинністю;
- на 10% вища лояльність клієнтів;
- на 41% менше дефектів у продукції;
- на 64% менше нещасних випадків на виробництві.

Ці дані підтверджують, що залученість працівників має суттєвий вплив на фінансові та операційні показники компанії.

Ефективне управління людськими ресурсами є не лише функцією HR-відділу, але й стратегічним завданням всієї організації, яке вимагає інтеграції всіх кадрових процесів у єдину систему, орієнтовану на досягнення бізнес-цілей підприємства. Системний підхід до кадрового менеджменту забезпечує синергетичний ефект, коли результати роботи з персоналом перевищують суму окремих кадрових заходів.

Таким чином, сучасні процеси кадрового менеджменту є невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємства, забезпечуючи не лише виконання поточних завдань з управління персоналом, але й створюючи підґрунтя для довгострокового розвитку організації та її конкурентоспроможності на ринку.

1. Управління персоналом: основи, поняття, структура, мотивації. реферат. *Освіта. UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13649/> (дата звернення: 07.05.2025). 2. Gallup. The benefits of employee engagement. *Gallup.com*. URL: https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.05.2025). 3. Human resources management, HRM. *IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation* | *www.it.ua*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/human-resources-management-hrm> (date of access: 07.05.2025). 4. The impact of human resources on business performance. <https://becky.works/en/>. URL: <https://becky.works/en/blog/the-role-of-hr-in-business-performance/> (дата звернення: 07.05.2025).

Фроленкова Н. А., к.е.н., доцент, Подлевська С. Р., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО PR-МЕНЕДЖЕРА

Уміння ефективно спілкуватися – один із найголовніших чинників успіху в будь-якій сфері сучасного життя. Побудувати кар'єру, завести надійних друзів, влаштувати своє особисте життя, домогтися успіху і визнання неможливо без уміння ефективного спілкування.

Комунікативна компетентність є надійним фундаментом здорових міжособистісних стосунків і професійного успіху. Коли ми правильно і точно висловлюємо свої думки, наша позиція стає зрозумілою іншим людям.

У сучасному світі стрімкого інформаційного розвитку та цифровізації професія PR-менеджера – майстра комунікації, стратега і творця вражень – зазнала значних змін. Сьогодні комунікація – це не просто обмін повідомленнями, а цілеспрямований процес створення цінностей, емоцій і стосунків. Тому PR-менеджери активно використовують новітні технології, що поєднують традиційні канали зв'язку із цифровими інструментами.

Ефективна комунікаційна стратегія повинна базуватись на чіткому алгоритмі та використанні сучасних комунікативних технологій. Послідовність основних бізнес-процесів в діяльності PR-менеджер представлена на рис. 1.



Рис. 1. Послідовність основних бізнес-процесів в діяльності PR-менеджера

Важливим інструментом його діяльності стали *комунікативні технології* – сукупність засобів і методів передачі інформації, які дозволяють ефективно взаємодіяти з цільовими аудиторіями, будувати

імідж організації, формувати громадську думку та управляти репутаційними ризиками.

Роль візуального контенту в PR базується на факті, що 90% комунікації є невербальною. Це означає, що піар-менеджер має уважно підбирати не лише слова, а й зображення, відео, кольори, шрифти, анімацію. Приклад: бренд Apple використовує мінімалістичну графіку, чисті лінії, прості кольори, які миттєво впізнаються споживачем. Такий підхід формує асоціацію з інноваційністю та елегантністю, навіть без слів.

Комунікації в режимі реального часу. Соцмережі відкрили новий формат спілкування — швидкий, персоналізований і двосторонній. Водночас один негативний коментар може стати вірусним і досягти мільйона переглядів за кілька годин. Тому PR-фахівець повинен володіти навичками антикризової комунікації та вміти оперативно реагувати на критику або фейки.

Приклад: компанія KFC у Великобританії у 2018 році зіткнулась із кризою — у них закінчалося м'ясо. Замість того, щоб уникати ситуації, вони створили креативний постер із логотипом "FCK" і вибаченнями в газетах. Це викликало хвилю підтримки в аудиторії.

Персоналізація як тренд. У світі, де люди щодня бачать понад 100 рекламних повідомлень, шаблонні комунікації більше не працюють. Персоналізований підхід, інтерактивні формати (чат-боти, тестування, стріми), а також емоційний маркетинг створюють відчуття залученості та довіри.

Приклад: косметичний бренд Sephora використовує чат-ботів, які допомагають обрати засіб, виходячи з особливостей шкіри клієнта. Це не лише зручно, а й створює ефект індивідуального підходу, що підвищує лояльність.

Цифрова аналітика і зворотний зв'язок. Ефективний піар базується не лише на творчості, а й на даних. За допомогою digital-інструментів PR-менеджер аналізує ефективність кампаній, вивчає реакції аудиторії та коригує стратегію. Постійний зворотний зв'язок із клієнтами перетворює комунікацію на діалог.

Приклад: PR-команди великих компаній, таких як Coca-Cola чи Nike, постійно аналізують реакцію аудиторії за допомогою Google Analytics, Meta Insights, Brandwatch тощо, щоб налаштовувати свої меседжі більш точно.

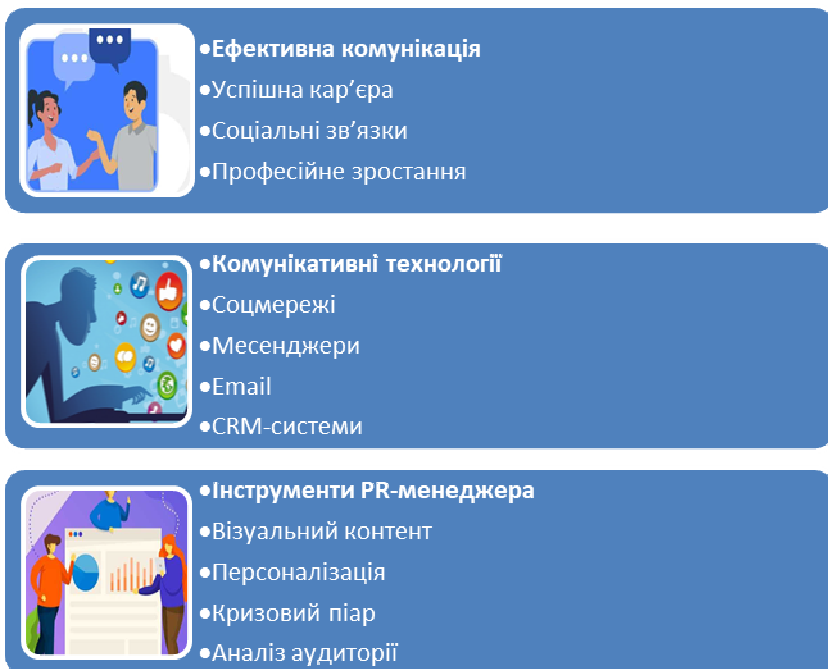


Рис. 2. Використання комунікативних технологій у діяльності PR-менеджера

Отже, використання комунікативних технологій у діяльності сучасного піар-менеджера – це не просто інструмент, а необхідність. Уміння поєднати креатив, аналітику та цифрові рішення забезпечує ефективну взаємодію з цільовою аудиторією, формує позитивний імідж компанії та дозволяє будувати довготривалі стосунки з клієнтами. PR-фахівець сьогодення – це універсальний комунікатор, який не лише інформує, а й надихає, впливає та формує суспільні настрої. А комунікативні технології стають його головною зброєю у динамічному, конкурентному світі.

1. Зернін І. В. Комунікативні технології в управлінні. Київ : Академія, 2020.
2. Савченко М. В. PR як елемент стратегічних комунікацій. Харків : Фоліо, 2021.
3. Чорна Л. Р. Цифрові комунікації в публічному управлінні. Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2023.
4. Kapferer J.-N. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. London : Kogan Page, 2022.
5. Smith P. R. & Zook Z. *Marketing Communications: Integrating Offline and Online with Social Media*. London : Kogan Page, 2021.

Черчик Л. М., д.е.н., професор (Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна)

ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛІДЕРСТВА В КРОСФУНКЦІОНАЛЬНІЙ КОМАНДІ ПРОЄКТУ

Трансформація лідерства в кросфункціональній команді зумовлена низкою як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що змінюють вимоги до команд і лідерства в сучасних проєктах.

Зовнішні чинники змінюють контекст функціонування сучасних організацій. Насамперед, глобалізація економіки і стрімкий технологічний розвиток створюють нові виклики, які потребують гнучкості, швидкості адаптації та нестандартного мислення. Сталі ринки є динамічними через мінливі умови, у яких традиційна вертикальна структура втрачає ефективність.

Компанії змушені діяти в умовах підвищеної конкуренції, скорочення життєвих циклів продуктів та постійного оновлення споживчих очікувань. Це спонукає їх шукати нові підходи до організації командної роботи, де взаємодія, оперативність та міждисциплінарність стають ключовими цінностями.

У таких умовах лідерство повинне змінювати свою природу з контролюючої на підтримувальну. Більше того, цифровізація, яка охоплює практично всі сектори економіки, не лише змінює способи взаємодії в командах, а й породжує нові професійні ролі, що вимагають інтеграції різних компетенцій.

У результаті зростає потреба в новій моделі лідерства, яка ґрунтується не на авторитеті посади, а на здатності координувати різні точки зору, формувати культуру довіри та забезпечувати спільний результат.

Зміна регуляторних вимог, зростаюча увага до соціальної відповідальності та сталого розвитку також впливають на характер проєктної діяльності. Поява нових стандартів, очікувань з боку партнерів і суспільства загалом спонукає до переосмислення підходів до управління як процесами, так і людьми. Таким чином, зовнішнє середовище вимагає від лідера нової якості: він має бути не командиром, а провідником змін, який допомагає команді зорієнтуватися в складному світі взаємозалежностей і постійної трансформації.

Внутрішні фактори пов'язані безпосередньо з динамікою самої команди, її структурою, цілями, особливостями кросфункціональної взаємодії між учасниками.

Однією з основних передумов є зростаюча складність задач, які більше не піддаються ефективному вирішенню в межах вузькопрофільних підрозділів.

Коли команда формується з представників різних функціональних напрямів, постає необхідність у новій якості лідерства, яке здатне об'єднати різні аспекти діяльності в єдине цілісне бачення. У таких умовах ієрархічна модель управління втрачає дієвість, оскільки не може забезпечити гнучкої адаптації до швидкоплинних змін і оперативного прийняття рішень.

Крім того, трансформація лідерства зумовлюється еволюцією самої природи праці в команді. Учасники очікують більшої залученості до стратегічних процесів, автономії у прийнятті рішень і визнання їхнього внеску в спільний результат. Це вимагає від лідера не стільки директивного стилю, скільки вміння будувати довірливі відносини, створювати умови для розкриття потенціалу кожного члена команди.

Внутрішня потреба в горизонтальних комунікаціях, відкритому обміні знаннями та безперешкодній взаємодії між фахівцями різних профілів стимулює відмову від традиційного ланцюжка команд і підпорядкувань. У центрі лідерства постає не влада, а здатність забезпечити спільну відповідальність, гармонізацію ролей і розвиток культури співтворчості.

У межах кросфункціональної взаємодії лідер також стикається з викликами, пов'язаними з конфліктом цілей і підходів, адже кожен учасник команди має свій професійний фокус і бачення пріоритетів. Це потребує від лідера високого рівня емоційного інтелекту, навичок фасилітації, делегування та посередництва, що є кардинально відмінним від класичної управлінської ролі.

Внутрішня логіка самої кросфункціональної команди диктує нові правила – правила взаємозалежності, спільного лідерства та постійного навчання в процесі роботи. Саме ця внутрішня еволюція командної динаміки стає потужним рушієм трансформації лідерської ролі.

1. Мушинський О. Розвиток лідерства в управлінні проектними командами. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 4 (76). С. 165–173. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>
2. Когут І. В., Лучко Г. Й. Стилі лідерства проектного менеджера в управлінні командою проекту. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.77>
3. Грінченко М., Пономарьов О., Лобач О. Лідерство як чинник формування проектної команди. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 1 (3). С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.3.013>.

Черчик Л. М., д.е.н., професор, Пивоварська О. А., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна)

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ТЗОВ «АГРОТЕХНІКА»)

Корпоративна культура є одним із ключових факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [1]. Вона формує внутрішню атмосферу, визначає поведінку працівників, їхню мотивацію та залученість у досягнення стратегічних цілей компанії. У сучасних умовах ведення бізнесу в Україні, де економічна нестабільність, жорстка ринкова конкуренція та зміни в законодавстві створюють додаткові виклики, ефективне управління корпоративною культурою набуває особливого значення [2]. Саме вона може стати важливим інструментом для підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та формування позитивного іміджу компанії.

ТЗОВ «Агротехніка» – це середнє підприємство, що працює на ринку сільськогосподарської техніки в Україні. Основними цінностями компанії є якість продукції, інноваційність та орієнтація на клієнта. Для оцінки стану корпоративної культури було проведено опитування серед 50 працівників підприємства, яке включало питання про рівень задоволеності роботою, внутрішню комунікацію, мотивацію та сприйняття корпоративних цінностей. Результати опитування представлено в таблиці нижче.

Корпоративна культура ТЗОВ «Агротехніка» має міцну основу, але потребує вдосконалення в окремих аспектах [3]. Високий рівень сприйняття корпоративних цінностей (80%) свідчить про те, що працівники ідентифікують себе з цілями компанії, що сприяє згуртованості колективу. Задоволеність роботою на рівні 70% вказує на відносну стабільність трудового колективу, хоча частина працівників висловлює скарги на робоче навантаження. Водночас аналіз виявив слабкі сторони: ефективність внутрішньої комунікації становить лише 55%, що може призводити до непорозумінь і зниження продуктивності [1]. Рівень мотивації (65%) базується переважно на матеріальних стимулах, тоді як нематеріальні аспекти залишаються недостатньо розвиненими. Можливості для професійного та кар'єрного розвитку доступні лише 50% працівників, що може негативно впливати на їхню довгострокову лояльність.

Виявлені проблеми в організації вказують на кілька критичних аспектів, які потребують негайної уваги для покращення загальної ефективності та створення сприятливого робочого середовища. По-перше,

низька ефективність внутрішньої комунікації, що становить лише 55%, є однією з найбільших проблем. Недостатній обмін інформацією між підрозділами не тільки ускладнює робочі процеси, але й призводить до виникнення непорозумінь, що знижує оперативність і точність виконання завдань. Це може мати серйозний вплив на загальну продуктивність та ефективність роботи всіх відділів.

По-друге, обмежені можливості розвитку персоналу (50%) є важливим чинником, який знижує рівень мотивації та лояльності працівників. Нехтування професійним зростанням і розвитком навичок працівників створює перешкоди для їхньої особистої та кар'єрної реалізації, що в свою чергу може призвести до високої плинності кадрів і відтоку кваліфікованих спеціалістів. Відсутність чіткої стратегії розвитку призводить до того, що працівники не бачать перспектив для свого росту в організації.

По-третє, незбалансована мотиваційна система, де матеріальні стимули (65%) переважають над нематеріальними чинниками, такими як визнання, підтримка командного духу і розвиток корпоративної культури, обмежує ефективність загальної мотивації. Працівники, орієнтовані на фінансові бонуси, можуть втратити інтерес до досягнення спільних цілей і розвитку взаємопідтримки всередині колективу. Визнання досягнень і створення позитивної атмосфери є не менш важливими для створення стійкої та продуктивної робочої середовища.

Для усунення виявлених проблем пропонується ряд конкретних заходів, які сприятимуть покращенню робочих процесів та розвитку організації в цілому.

1. Для покращення комунікації між підрозділами та забезпечення більш ефективного обміну інформацією, необхідно впровадити регулярні наради, які дозволять оперативно вирішувати проблеми та координувати роботу різних відділів. Крім того, створення внутрішнього інформаційного порталу дозволить централізовано зберігати всі важливі новини та документи, що дасть змогу працівникам мати доступ до актуальної інформації в будь-який час. Також важливо заохочувати зворотний зв'язок від працівників, що сприятиме виявленню проблем на ранніх етапах і покращить атмосферу взаєморозуміння в колективі.

2. Для розвитку персоналу важливо організувати тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації, які допоможуть працівникам усіх рівнів розвивати професійні навички та покращити свою ефективність. Програми навчання також повинні охоплювати не лише технічні аспекти роботи, але й м'які навички, такі як комунікація та управління часом, що дозволить підвищити загальну продуктивність працівників і забезпечити їм можливість для кар'єрного зростання.

3. Для удосконалення мотиваційної системи слід доповнити матеріальні стимули нематеріальними заходами. Визнання досягнень працівників через публічні нагороди, корпоративні заходи, організація

церемоній нагородження за ініціативність і досягнення не тільки підвищить їхню мотивацію, а й сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури. Це дозволить працівникам відчувати свою значущість у колективі та сприятиме зростанню лояльності до компанії.

4. Зміцнення корпоративних цінностей є важливим елементом для формування єдиної команди та покращення корпоративної атмосфери. Регулярне проведення заходів для популяризації цінностей компанії, таких як конкурси на кращу ідею для клієнтів або участь у соціальних ініціативах, дозволить не лише підвищити залученість працівників, але й створить позитивний імідж організації в зовнішньому середовищі. Це також сприятиме розвитку корпоративного духу та підвищенню загального рівня задоволення працівників від роботи.

Таблиця 1

Показники оцінки корпоративної культури ТзОВ «Агротехніка»

Показник	Рівень оцінки (у %)	Інтерпретація результатів
Задоволеність роботою	70%	Більшість задоволені умовами, але є скарги на навантаження
Ефективність комунікації	55%	Недостатній обмін інформацією між підрозділами
Рівень мотивації	65%	Переважає матеріальна мотивація, бракує нематеріальних
Сприйняття цінностей	80%	Працівники поділяють цінності якості та клієнтоорієнтованості
Можливості розвитку	50%	Обмежений доступ до навчання та кар'єрного зростання

Управління корпоративною культурою ТзОВ «Агротехніка» є важливим інструментом підвищення ефективності роботи підприємства. Проведений аналіз показав, що культура компанії має сильні сторони, такі як високе сприйняття цінностей та стабільний рівень задоволеності роботою, але потребує вдосконалення в питаннях комунікації, мотивації та розвитку персоналу [2]. Реалізація запропонованих заходів – покращення комунікаційних процесів, інвестування в навчання, збалансування мотиваційної системи та популяризація цінностей – дозволить створити більш комфортне робоче середовище, підвищити продуктивність праці та зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку [1]. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку впливу впроваджених змін на фінансові показники компанії.

1. Розвиток корпоративної культури підприємства. Конференція Державного університету «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf>. (дата звернення: 24.04.2025). 2. Регулювання соціально-трудових відносин в контексті реалізації соціальної політики / Т. Костишина та ін. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. № 27–02. С. 85–91. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-038> 3. ТОВ Агротехніка – професійна техніка для сільського господарства. URL: <https://www.agteht.com.ua/uk/> (дата звернення: 24.04.2025).

Хомяк Н. Л., д.е.н., доцент (Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Близько 30% населення України проживає в сільській місцевості. Сільські території відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічного розвитку країни. Водночас розвиток сільських громад стикається з низкою проблем, серед яких – недостатній рівень інвестицій, відтік населення (міграція молоді до міст або за кордон), зростання чисельності безробітних [1].

Розвиток сільських територій України є актуальним завданням, особливо в умовах повномасштабної війни, адже сільське населення та села відіграють провідну роль у продовольчій безпеці країни [2]. Водночас сільська місцевість стикається з численними проблемами, включаючи недостатню інфраструктуру та обмежений доступ до освітніх і медичних послуг [2], що спричиняє відставання рівня життя більшості сільських жителів від міських. Наслідком цього є відтік молоді та скорочення частки сільського населення (з ~30% у 2020 р. до прогнозованих 25% у 2030 р.) [3].

Окрім того, багато громад потерпають від деградації довкілля та нераціонального використання природних ресурсів. Курс України на європейську інтеграцію висуває вимогу подолати ці диспропорції та гармонізувати розвиток сільських територій із принципами ЄС. За таких умов стратегічне управління покликане забезпечити сталий розвиток сільських територій – економічний, соціальний (з урахуванням соціальної згуртованості) та екологічний – в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь, відповідно до національних Цілей сталого розвитку до 2030 р. [4].

Сталий розвиток сільських територій передбачає одночасне зміцнення економіки, підвищення соціального добробуту та охорону довкілля на місцевому рівні. Європейські практики акцентують на комплексному розкритті потенціалу сільських громад: розвитку фермерства й несільськогосподарського бізнесу, збереженні місцевої ідентичності, біорізноманіття та стимулюванні зеленого туризму [5].

В Україні закладаються засади багаторівневого управління розвитком територій. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки розроблена з урахуванням Цілей сталого розвитку [6], а територіальні громади впроваджують стратегічне планування на місцевому рівні. Серед пріоритетів державної стратегії – підвищення

конкурентоспроможності регіонів, розвиток сільської економіки, покращення інфраструктури та якості життя на місцях, охорона довкілля і адаптація до змін клімату. Варто відзначити, що згідно зі Стратегією, особливу увагу приділено розвитку сільських територій через стимулювання підприємництва на селі, розбудову сучасної інфраструктури (доріг, інтернет-зв'язку, постачання води та енергії), реформу системи сільської медицини та освіти, а також збереження природно-ресурсного потенціалу сільських регіонів. Важливою умовою є узгодження місцевих стратегій із державними та регіональними програмами, а також інтеграція пріоритетів ЄС щодо розвитку сільських територій [7].

На регіональному та місцевому рівнях важливим інструментом реалізації стратегічних цілей стали стратегії розвитку громад і регіонів. Після реформи децентралізації практично всі об'єднані територіальні громади (ОТГ) розробили власні стратегії розвитку до 2025–2027 років, які узгоджуються з державними пріоритетами. Ці локальні стратегії зазвичай включають бачення сталого розвитку громади, стратегічні та операційні цілі (наприклад, диверсифікація економіки, створення робочих місць, покращення соціальних послуг, екологічні проекти з поводження з відходами чи енергоефективності). Вони також враховують можливості співфінансування з боку державного бюджету, міжнародних донорів та програм технічної допомоги. Таким чином забезпечується принцип багаторівневого стратегічного планування: цілі сталого розвитку впроваджуються зверху вниз (через державну стратегію і обласні програми) і знизу вгору (через ініціативи самих громад).

Ключовими принципами стратегічного управління є партисипативність та інклюзивність – влада, бізнес і громадськість мають співпрацювати у прийнятті рішень.

Низка нових ініціатив в Україні спрямована на реалізацію принципів сталого розвитку на селі, акцентуючи соціальну згуртованість, залучення молоді, екологізацію та інклюзію. Зокрема, спостерігається активізація молодіжних рухів у сільській місцевості. За підтримки європейських програм впроваджуються проекти розвитку молодіжного лідерства. Органи влади дедалі частіше співпрацюють з молоддю через молодіжні ради, центри та соціальні підприємства, що генерують нові ідеї та проекти для покращення інфраструктури, освітніх і медичних послуг на селі [2]. Повномасштабна війна підсилила локальний патріотизм: навіть переїхавши до міст, багато молодих людей підтримують рідні села фінансово й проектно [2]. Цей потенціал варто використовувати, інвестуючи в програми, що заохочують участь молоді у відбудові та розвитку громад.

Євроінтеграційний контекст ставить і нові вимоги до сільського розвитку, водночас відкриваючи можливості для його прискорення. Одним із викликів є брак обізнаності на місцях про інструменти та стандарти ЄС.

Стратегічне управління сталим розвитком сільських територій вимагає системного, інтегрованого підходу та орієнтації на довгострокові цілі. Баланс економічних, соціальних і екологічних пріоритетів повинен бути врахований у стратегіях усіх рівнів – від загальнодержавних до місцевих, – а практична реалізація спирається на активну участь громади. Досвід демонструє, що успішні практики поєднують кілька чинників: залученість населення (зокрема молоді) до планування, що підвищує соціальну згуртованість; екологічні інновації та раціональне використання ресурсів; а також інклюзивність, тобто врахування потреб усіх груп. Євроінтеграція наразі виступає каталізатором позитивних змін, визначаючи орієнтири реформ і надаючи інструменти підтримки. Водночас для повноцінного використання її можливостей громадам необхідно підвищувати інституційну спроможність, рівень поінформованості та міжсекторну координацію. Лише партнерство усіх зацікавлених сторін та впровадження кращих європейських практик дозволить українським сільським громадам стати згуртованими, конкурентоспроможними і стійкими до сучасних викликів.

1. Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л., Зелінська О. З. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2783> (дата звернення: 10.05.2025). 2. Власенко Д. Роль молоді в забезпеченні сталого розвитку українського села. URL: <https://agroportal.ua/blogs/rol-molodi-v-zabezpechenni-stalogo-rozvitku-ukrajinskogo-sela> (дата звернення: 10.05.2025). 3. Pavlikha N., Khomiuk N., Demianchuk O., Shelenko D., Sai L., Korneliuk O., Naumenko N., Skorohod I., Tsybaliuk I., Voichuk M. Economic assessment of inclusive development of territorial communities within rural areas: a case study of Ukraine. *AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research*. 2022. Vol. 12, Issue 1. Special XXV. P. 97–104. 4. *Цілі сталого розвитку* : офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiyna-diyalnist-ta-transfer-tekhnologiy/analitichni-materiali-2/tsili-stalogo-rozvitku> (дата звернення: 09.05.2025). 5. Korinets R. How not to miss the opportunity for EU Integration for Ukrainian villages? URL: <https://cities4cities.eu/how-not-to-miss-the-opportunity-for-eu-integration-for-ukrainian-villages/#:~:text=In%20Ukraine%2C%20rural%20development%20is,based%20on%20reliable%20data%20is> (дата звернення: 11.05.2025). 6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.05.2025). 7. Вінничук Н. Розвиток сільських територій – пріоритет у стратегічному плануванні. Офіційний сайт u-lead.org.ua. URL: <https://surl.lu/gbcjrw> (дата звернення: 10.05.2025).

Храпко П. Ю., к.філос.н. (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

«СЕМІОТИЧНА ДРАБИНА» РОНАЛЬДА СТЕМПЕРА У КОНТЕКСТІ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: НА ПРИКЛАДІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО МУЗЕЮ

Одним з варіантів вивчення та дослідження сучасної організації є її аналіз на інформаційному рівні. Очевидно, що необхідність та важливість такого аналізу надзвичайно зростає в умовах модерного інформаційного суспільства в якому майже всі феномени зводяться до інформаційних паттернів, а їхня значимість обумовлена тим у які комунікативних зв'язках вони можуть брати участь.

Ефективний варіант вивчення різноманітних інформаційних вимірів організації було запропоновано у методології «організаційної семіотики» Рональда Стемпера. Ціль вказаного проекту всебічне вивчення інформаційно-комунікативних вимірів сучасних організацій з метою їх подальшого моделювання та вдосконалення [1]. Одним з базових методологічних концептів спрямованих на вирішення цих завдань є концепт «семіотичної драбини». Головним завданням наших тез є розкрити та проаналізувати головні складові даного концепту. Основним ілюстративним матеріалом спрямованим на практичну демонстрацію вказаного концепту буде такий вид соціокультурної організації як музей.

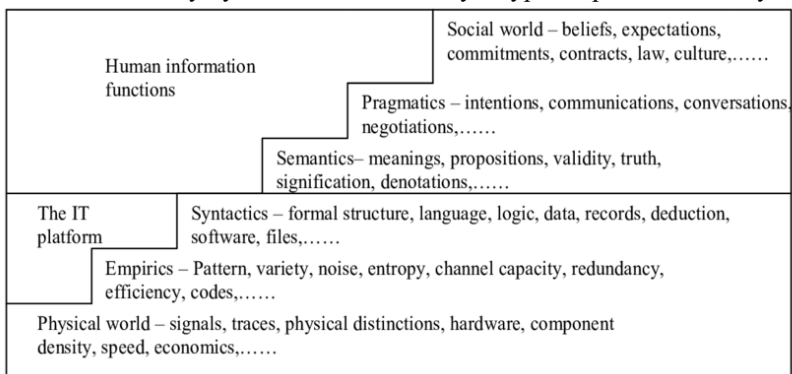


Схема «семіотичної драбини» Р. Стемпера [2, с. 27]

Тепер дещо детальніше зупинимося на особливостях цих рівнів. Почнемо з найнижчого – фізичного. По суті це рівень на якому ми не стільки говоримо про знаки скільки про сигнали. Про те, що всі ці сигнали можуть бути певним чином зафіксовані та описані через форму, розмір, інтенсивність, швидкість їхнього передавання, гучність, спрямування і т. д.

Очевидно, що досліджуючи фізичний рівень ми вивчаємо матеріальний носій цього сигналу.

Стосовно ж інформаційно-обчислювального рівня фізичний рівень є рівнем tokenів, інформаційних баз даних та мегабайт.

Своєрідним продовженням та доповненням фізичного рівня є наступний емпіричний. Як зазначає К. Лю в межах емпіричного рівня «досліджують статистичні властивості знаків» [2, с. 28]. Тут вивчають питання, що мають відношення до проблем вимірювання ентропії, оптимальної передачі сигналу, пропускної спроможності. Основною проблемою тут є як ефективно та швидко, безвідносно до значення, істинності цієї інформації, передати сигнал з одного джерела до іншого. Можна сказати, що це рівень математичної теорії інформації запропонованої К. Шеноном.

Прикладом соціокультурної організації в якій ефективно функціонування цих, назвемо їх технічними, рівнів є надзвичайно важливим буде сучасний музей. Серед найвідоміших технологічних пристроїв та програм можна назвати платформу Sketchfab. Саме на програмній базі цієї платформи відбувається оцифровування різноманітних музейних експонатів. Наступне, що слід згадати, це технологія eye-tracking яку використовують всі сучасні музеї задля вивчення того, як саме і на чому фокусується увага музейних відвідувачів. Безумовно тут також варто згадати і важливі, саме у контексті музею, різноманітні охоронні програми захисту від крадіжок та злому музейних колекцій. Окрім цього, слід сказати і про певний технічний та технологічний рівень присутності музеїв у соціальних мережах та проведення онлайн-екскурсій попит на які значно зріс у період пандемії.

Піднімаючись до синтаксичного рівня ми переходимо до рівня правил організації та коректної побудови (граматики) тих чи інших знакових систем. Очевидно, що без належної впорядкованості цього рівня знакова система не може функціонувати а інформація не може передаватися. Це стосується як таких чітко розроблених семіотичних систем як природна мова та штучні мови науки та програмування, так і інших, важливих для функціонування культури, таких як традиція, ритуал, мистецтво та релігія.

Продовжуючи наш приклад з сучасним музеєм звертаємо увагу на іншу важливу тенденцію, яка тут має місце, а саме, правильне облаштування музейного простору, яке, безумовно, повинне виконуватися згідно з певними синтаксичними правилами побудови елементів, які його складають. Як приклад можна привести ситуацію, коли у певній взаємодії та доповненні знаходяться такі складові сучасного музею як безпосередньо експозиція, його архітектурні рішення та інсталяційні компоненти. Всі вони повинні посилювати один одного працюючи на одну спільну ідею та

допомагаючи відвідувачам (через задіяння максимально всіх органів відчуття) повністю зануритися в експозицію та її розуміння.

Дослідження, що проводяться на семантичному рівні стосуються взаємозв'язку, що існує між знаком, або знаковим засобом та тим, що він виражає та позначає. Очевидно, що вивчаючи семантичний рівень ми вже переходимо на рівні, що мають відношення до людської взаємодії та комунікації. Ту ми починаємо не просто досліджувати значення знаку, а й говорити про поведінку викликану його використанням, про наслідки цієї поведінки, про певні очікування, які ми пов'язуємо з цими знаками.

Все це підтверджується коли ми переходимо до прагматичного рівня «семіотичної драбини», на якому головне наше завдання це аналіз відношення знак – реципієнт.

Потрібно зазначити, що семантичний та прагматичний рівні в контексті сучасного музею представлені чи не найглибше. Особливо у ситуації сучасної налаштованості на комунікацію та тоді коли до музею прикута увага різноманітних стейкхолдерів.

Другий важливий момент ми вже відзначали, це присутність музею у соціальних мережах, де також відбувається активна комунікація, або через безпосереднє спілкування, або через відгуки відвідувачів. Особливо також варто відмітити ще один з варіантів активізації семантико-прагматичного виміру (який також має відношення і до синтактики). Мова в даному випадку йде про нові варіанти облаштування виставкових експозицій, коли центральна виставкова тема та її артефакти інтенсивно доповнюється та поєднується іншими технологіями та мистецтвами (скульптура, музика, малярство, танець, фотографія і т. д.). Очевидно, що за такого поєднання, коли реципієнт отримує семантично-прагматичну інформацію через різні семіотичні системи, відбувається активізація різних органів відчуття, формується унікальний цілісний образ як артефакту так і самої виставки.

Як вважає Стемпер, запропоновані рівні «семіотичної драбини» охоплюють всі інформаційні рівні сучасної організації, оскільки мають відношення як до технічного та програмного рівня, тобто рівня сучасних інформаційних технологій, так і до рівня обміну інформацією на рівні агентів. Рівні де мова йде не просто про обмін інформацією, а про побудову ціннісної картини світу, норми, наміри, правила, знання.

1. Gazendam H., Jorna R., Liu K. Organizational Semiotics: Round Table Workshop An organizational semiotic view on interculturality and globalization. URL: https://www.academia.edu/19665834/Round_Table_Workshop_An_organizational_semiotic_view_on_interculturality_and_globalization_at_the_IASS_2004_Conference (дата звернення: 11.05.2025). 2. Liu K. Semiotics in Information Systems Engineering. Cambridge : Cambridge University Press, 2000. 217 p.

Цецик Я. П., к.і.н., доцент, Мордас О. М., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЦНАПУ ЗАСОБАМИ ДОПОВНЕНОЇ ТА ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових технологій та зростаючої складності адміністративних послуг дедалі актуальнішою стає потреба у трансформації традиційних підходів до професійного навчання персоналу центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). Високі вимоги до швидкості, точності й ефективності обслуговування громадян потребують від працівників ЦНАПу не лише глибоких знань нормативно-правової бази, а й високого рівня комунікативних, емоційно-психологічних та цифрових компетентностей. У цьому контексті технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) відкривають нові можливості для занурення у практичні сценарії, моделювання нестандартних ситуацій та безпечного відпрацювання навичок в умовах, максимально наближених до реальних. Стратегія цифрової трансформації професійного навчання, що передбачає інтеграцію AR/VR у навчальні процеси, є не лише інноваційним кроком уперед, а й вимогою часу, покликаною підвищити якість адміністративного сервісу, адаптивність кадрів до змін та загальну ефективність функціонування ЦНАПів.

Доповнена реальність (AR, від англ. *Augmented Reality*) – це технологія, яка поєднує реальний світ із комп'ютерно згенерованими елементами, що відображаються в реальному часі. За допомогою спеціальних пристроїв, таких як смартфони, планшети або AR-окуляри, користувачі можуть бачити цифрові об'єкти, які накладаються на реальне середовище. У контексті навчання AR дає змогу створювати інтерактивні візуалізації, наприклад, інтерфейси для тренування навичок обслуговування громадян, моделювання процедур документообігу або взаємодії з електронними сервісами [1].

Віртуальна реальність (VR, від англ. *Virtual Reality*), на відміну від AR, повністю занурює користувача в змодельоване цифрове середовище, де він може взаємодіяти з об'єктами та сценаріями за допомогою VR-шоломів або інших пристроїв. У сфері професійної підготовки VR дозволяє імітувати ситуації, які важко або небезпечно відтворити у реальному житті, наприклад, роботу з конфліктними клієнтами, стресові ситуації або роботу з новим функціоналом електронних систем [2].

Поєднання технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) створює інноваційне, гнучке та високоефективне навчальне середовище, яке забезпечує адаптивність змісту до індивідуального рівня

підготовки кожного працівника, а також персоналізацію навчального досвіду відповідно до його посадових обов'язків та практичних потреб. Такий підхід особливо цінний для центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), діяльність яких орієнтована на якісну взаємодію з громадянами, оперативність обслуговування та високу культуру сервісу. Використання AR і VR у навчанні дозволяє моделювати реальні робочі ситуації, відпрацьовувати алгоритми дій у складних або конфліктних випадках, знайомити працівників з новими регламентами без відриву від робочого процесу, що істотно підвищує рівень професійної готовності персоналу до виконання посадових завдань в умовах постійних змін та цифрової трансформації [3].

Для забезпечення ефективної та інноваційної підготовки працівників центрів надання адміністративних послуг пропонується розробити програму професійного навчання із застосуванням технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR). В табл. 1 представлено стратегічний план цифрової трансформації навчального процесу, що охоплює ключові етапи, інструменти реалізації і відповідальних осіб.

Таблиця 1

Стратегія впровадження AR/VR у систему навчання персоналу ЦНАП

Етап стратегії	Зміст етапу	Інструменти та технології	Відповідальні
1. Аналіз потреб	Визначення компетентностей, які потребують удосконалення	Опитування, фокус-групи, аналіз посадових інструкцій	HR-відділ, керівники ЦНАП
2. Розробка AR/VR-контенту	Створення навчальних сценаріїв на базі типових ситуацій у роботі ЦНАПу	3D-моделювання, платформи AR/VR	Залучені розробники, методисти
3. Тестування й адаптація	Пілотне впровадження та коригування за результатами зворотного зв'язку	VR-симуляції, AR-тренажери	Навчальний відділ, IT-фахівці
4. Масове впровадження	Інтеграція в систему внутрішнього навчання	LMS (система управління навчанням), VR-платформи	Адміністрація ЦНАП
5. Моніторинг і вдосконалення	Аналіз ефективності, оновлення змісту навчання	KPI, аналітика навчального прогресу	HR-аналітики, методисти

Джерело: складено автором

Реалізація представленої стратегії дозволить сформувати технологічно орієнтовану, адаптивну та результативну модель професійного навчання, яка відповідатиме актуальним вимогам цифрової епохи та підвищеній складності надання адміністративних послуг. Запровадження AR/VR-технологій у навчальні програми створить умови для глибшого засвоєння матеріалу завдяки візуалізації, моделюванню типових ситуацій, взаємодії з віртуальними клієнтами та тренування алгоритмів поведінки у складних або нестандартних випадках. Очікується, що персонал зможе ефективніше опановувати професійні компетентності, що призведе до зниження кількості помилок, скорочення часу адаптації нових співробітників та підвищення загального рівня професіоналізму. Застосування цифрових освітніх платформ із вбудованими механізмами оцінювання, моніторингу прогресу й зворотного зв'язку сприятиме побудові ефективної системи контролю якості навчання. Такий підхід також забезпечить гнучкість навчального процесу, можливість оперативного оновлення змісту відповідно до законодавчих змін, внутрішніх регламентів або запровадження нових електронних сервісів. У стратегічній перспективі очікується зростання кадрового потенціалу центрів надання адміністративних послуг, підвищення задоволеності громадян отриманими послугами, формування позитивного іміджу державних сервісних структур та зміцнення довіри до інститутів публічного управління.

Використання технологій доповненої та віртуальної реальності у професійній підготовці персоналу ЦНАП постає як ефективний інструмент підвищення якості державних послуг в умовах цифрової трансформації. Запропонована стратегія забезпечує не лише інноваційний підхід до навчання, а й сприяє створенню цілісної освітньої екосистеми, здатної оперативно реагувати на виклики сучасного середовища, підтримувати професійний розвиток працівників та зміцнювати інституційну спроможність державних сервісних структур.

1. Radianti J., Majchrzak T. A., Fromm J., & Wohlgenannt I. A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda. *Computers & Education*, 2020. URL: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103778> (дата звернення: 06.05.2025).
2. Akçayır M., & Akçayır G. Advantages and challenges associated with augmented reality for education: A systematic review of the literature. *Educational Research Review*. 2017. Vol. 20. P. 1–11. URL: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.11.002> (дата звернення: 06.05.2025).
3. Маятіна Н., Ханикіна Н. Віртуальна та доповнена реальність у сучасному освітньому процесі: нові можливості для якості освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Вип. 36(2). P. 241–246. URL: [10.24919/2308-4863/36-2-39](https://doi.org/10.24919/2308-4863/36-2-39) (дата звернення: 06.05.2025).

Цецик Я. П., к.і.н, доцент, Паладійчук С. Б., PhD, доцент, Шамало І. М., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АКТИВІЗАЦІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДИ У ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сучасні виклики, спричинені як війною, так і потребою інтеграції європейських стандартів в управлінські процеси, ставлять перед територіальними громадами завдання не лише виживання, а й ефективного врядування шляхом впровадження європейських стандартів. У цьому контексті активізація участі громадян у вирішенні як поточних так і стратегічних питань розвитку території є «запорукою європейського майбутнього України та сталого розвитку навіть у складні часи» [1].

Євроінтеграція, як багатовимірний процес, вимагає імплементації європейських підходів до управління на місцях – зокрема через підзвітність, прозорість, партисипацію та розвиток локальних ініціатив. Саме громада має стати активним суб'єктом змін, а не лише реципієнтом державної політики.

Партисипативні механізми, такі як громадські слухання, бюджети участі, опитування, обговорення, консультації – давно прижилися в країнах ЄС та демонструють свою ефективність.

З часу прийняття реформи децентралізації в Україні приклади успішного застосування таких механізмів зростають. Зокрема, в межах програми DOBRE, яка несе за собою дві мети – «по-перше, допомогти ТГ урядовувати дієво, відкрито та підзвітно, і по-друге, сприяти активному і ефективному залученню громадян до прийняття рішень та вироблення політик» [2].

Також дієвим стало використання платформи «ВзаємоДія», яка дає можливість кожному громадянину ініціювати зміни локального рівня, що також є проявом цифрової залучення громадян [3].

Позитивним є приклад міста Рівне, де одним з перших в Україні почав впроваджуватися громадський бюджет, який протягом 2016–2021 років допоміг реалізувати понад 120 місцевих ініціатив та громадських проектів [4]. Досвід реалізації такого механізму партисипації на усіх його етапах засвідчив значне бажання пересічних громадян виступати стейкхолдерами та ініціаторами змін у своїй громаді.

Сучасні практики муніципального врядування демонструють, що навіть найкращі механізми адміністрування не дадуть результату, якщо думка громадян не враховується «довіра до місцевої демократії та

інструментів залучення будуть доти, доки влада враховує пропозиції громадян... Громадяни швидко відчують, що їхні пропозиції не мають реального впливу на прийняття рішень, тоді настане розчарування, а відтак відчуження та загострення соціальної ситуації або повна апатія громадян» [5].

В Україні існує важливий елемент залучення громади у модель функціонування органів місцевого самоврядування, як на законодавчому так і на практичному рівнях, який не поки має тотального застосування, хоча при цьому демонструє достатньо високу результативність там де він реалізується. Цей елемент системи ОМС – органи самоорганізації населення. Органи самоорганізації населення (ООН) стали важливою ланкою в управлінні на рівні мікрोगромад. ООН не просто реалізують локальні ініціативи, а й є певним містком між мешканцями та органами місцевої влади. Вони дозволяють посилити взаємозв'язок офіційних структур виконавчої влади органів місцевого самоврядування з конкретними сегментованими групами громадян по територіальному принципу. В такій взаємодії, перш за все, суттєво краще проявлять себе функції планування та контролю. Саме посилення механізмів та сфер застосування контролю через ООН підвищують якість реалізації багатьох проєктів чи програм місцевої влади, які повинні забезпечувати покращення життя мешканців громади. Крім того в результаті такої взаємодії яскраво проявляють себе механізми згуртованості мешканців як окремих окремих частин населених пунктів так і громади в цілому.

Серед ключових проєктів Інституту громадянського суспільства, що стосуються згуртованості громади, слід відзначити «Розробку рекомендацій щодо формування ефективних місцевих політик через вимірювання згуртованості громад», «що спрямований на надання практичних порад органам місцевого самоврядування щодо оцінки рівня згуртованості у їх громадах та використання результатів оцінки для розробки ефективних стратегій розвитку» [6].

У Вінниці на міжнародному круглому столі з питань євроінтеграції та самоврядування було відзначено, «щоб місцеве самоврядування та демократія участі були успішними, місцева влада має послідовно взаємодіяти зі своїми громадянами, бути готовою ділитися більшою інформацією зі своєї громади» [7].

Сьогодні в Українських громадах ключовими викликами стали повоєнне відновлення та курс на вступ до Європейського Союзу.

На Саміті Форуму громадянського суспільства Східного партнерства стверджувалося – «...для українців важливо, щоб у процесі повоєнної відбудови враховувалася думка громад і людей» – це свідчить про бажання суспільства брати участь у процесів планування, контролю та

реалізації змін. Проте, залишається потреба в більшій обізнаності населення стосовно практичних аспектів євроінтеграції [1].

Активізація залучення громади до управління розвитком територіальних громад у контексті євроінтеграції є важливою умовою для досягнення ефективності та демократії у місцевому самоврядуванні. Європейський напрям розвитку вимагає не лише формального впровадження інструментів участі, а й реального діалогу, формування довіри і забезпечення прозорості у кожному управлінському процесі. Партиципативні практики, такі як бюджети участі, електронні петиції, діяльність ОСН, мають стати невід'ємною частиною щоденної роботи місцевих органів влади.

Після закінчення війни саме активна позиція громадян здатна забезпечити ефективність відбудови, легітимність управлінських рішень та формування нової суспільної культури.

Таким чином, залучення громади – це не лише дотримання вимог євроінтеграції, а й внутрішня потреба для формування соціальної згуртованості, підвищення довіри до влади та ефективного використання ресурсів задля сталого розвитку громад.

1. Залучення громад та громадян до процесів європейської інтеграції є важливою складовою повоєнного відновлення України. URL: <https://dixigroup.org/zaluchennya-gromad-ta-gromadyan-do-prochesiv-yevropejskoyi-integraciyi-ye-vazhlyvoyu-skladovoyu-povoyennogo-vidnovlennya-ukrayiny/>. (дата звернення: 06.05.2025).
2. DOBRE – Підтримка децентралізації. URL: <https://decentralization.ua/donors/dobre>. (дата звернення: 06.05.2025).
3. Електронні петиції. Дія. URL: <https://petition.dia.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.2025).
4. Громадський бюджет Рівного. URL: <https://rivne.pb.org.ua/>. (дата звернення: 06.05.2025).
5. У громадах – зміни. Як розвиток місцевого самоврядування впливає на громадян. URL: <https://decentralization.ua/news/17626>. (дата звернення: 06.05.2025).
6. Згуртованість громади: європейські підходи, успішні приклади і ключові висновки. URL: <https://www.csi.org.ua/news/zgurtovanist-gromady-yevropejski-pidhody-uspishni-prykklady-i-klyuchovi-vysnovky/>. (дата звернення: 06.05.2025).
7. Децентралізація, євроінтеграція та самоврядування – у Вінниці провели міжнародний круглий стіл. URL: [https://i-vin.info/news/decentralizaciya-yevrointegraciya-ta-samovryaduvannya--u-vinnici-proveli-mizhnarodniy-krugliy-stil-\(foo\)-11351.html](https://i-vin.info/news/decentralizaciya-yevrointegraciya-ta-samovryaduvannya--u-vinnici-proveli-mizhnarodniy-krugliy-stil-(foo)-11351.html) (дата звернення: 06.05.2025).

Шадюк Т. А., к.філос.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУ «ІНФОРМАЦІЙНА КУЛЬТУРА СОЦІОКУЛЬТУРНИХ УСТАНОВ»

У сфері інформаційного менеджменту інформаційний вимір соціокультурної діяльності охоплює процеси збереження, обробки, створення та поширення інформації в глобальному й локальному контекстах розвитку суспільства. Цей вимір пов'язаний із трансформацією міжособистісної комунікації під впливом інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових інфраструктур, а також із формуванням норм і цінностей, що виникають у процесі взаємодії людини з інформаційним середовищем. У контексті цифрової трансформації суспільства соціокультурні установи (бібліотеки, музеї, будинки культури, центри дозвілля тощо) стають не лише зберігачами культурної спадщини, а й активними учасниками інформаційного обміну.

Однією з ключових передумов ефективного управління інформацією є сформована інформаційна культура працівників соціокультурних установ. Вона включає навички роботи з цифровими технологіями, здатність критично оцінювати джерела, дотримання етичних стандартів у поводженні з інформацією, розуміння принципів інформаційної безпеки. Поняття «інформаційна культура» в інформаційному менеджменті відображає не лише рівень володіння інформаційними технологіями, а й здатність ефективно управляти інформаційними потоками, приймати обґрунтовані рішення на основі даних, дотримуватись етичних норм у цифровому середовищі. Водночас термін має міждисциплінарний характер і застосовується з різним змістовим наповненням – від інструментальних навичок до стандартів цифрової поведінки. Відсутність чіткої концептуалізації поняття ускладнює його стандартизацію в управлінській практиці, що вимагає подальшого вивчення соціальних, культурних та організаційних основ інформаційної культури як ключового чинника ефективного інформаційного менеджменту.

У дослідженнях зарубіжних авторів не завжди чітко відокремлюються поняття управління інформацією та управління інформаційною культурою, оскільки вони розглядаються у межах близьких, але різних дисциплін: соціального, організаційного, стратегічного інформаційного менеджменту, менеджменту соціокультурної сфери, діловодства тощо. Така ситуація зумовлена спільним смисловим підґрунтям понять «інформація» та «інформаційна культура», адже обидва терміни мають спільну семантичну основу – інформацію. Протягом тривалого часу в науковому середовищі ведеться

активна дискусія щодо концепту інформаційної культури. У працях, присвячених управлінню соціокультурною діяльністю, категорія «інформаційна культура» зазвичай розглядається крізь призму організаційного та інформаційного менеджменту. Зокрема, дослідники Д. Бедфорд, Р. Майлз, Ч. Сноу та М. Портер виокремили типи інформаційних стратегій, що формуються на основі особливостей інформаційної культури в межах організацій [5, с. 117].

Інформаційне середовище соціокультурних установ має свою специфіку. Воно характеризується багатоформатністю інформації (тексти, зображення, відео, артефакти), а також потребою в її довготривалому збереженні та доступності для широких категорій користувачів. Такі установи працюють з культурно значущими даними, що потребують ретельної фільтрації, систематизації та актуалізації. Значну роль відіграє управлінська політика: наявність стратегій цифрового розвитку, підвищення кваліфікації персоналу, співпраця з ІТ-сектором і освітніми установами. Прикладом успішного впровадження концепту є створення інтерактивних платформ, електронних архівів, реалізація просвітницьких ініціатив у цифровому середовищі. Управління інформацією у соціокультурній сфері передбачає: збір та аналітичну обробку інформації про цільову аудиторію; організацію внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків; збереження та архівацію цифрових і матеріальних носіїв; забезпечення відкритого доступу до інформаційних ресурсів; застосування інформаційних технологій для популяризації культурного контенту; інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень.

Цифрові платформи, автоматизовані системи управління, CRM-системи, хмарні сховища та соціальні медіа активно використовуються в управлінні інформацією. Вони сприяють розширенню інформаційних каналів, залученню нових аудиторій, підвищенню рівня прозорості діяльності установ. Науковець Люк Тредіннік аналізував значення інформаційних технологій у контексті проектного управління та розробив модель і алгоритм керування ІТ-інфраструктурою організацій і компаній. Метою запропонованого підходу є підвищення ефективності функціонування ІТ-інфраструктури шляхом впровадження інформаційної технології для оптимізації управління ресурсами [8].

Ефективне інформаційне управління забезпечує сталість функціонування установи, підтримує культурну ідентичність спільноти, сприяє інноваційному розвитку і цифровій трансформації. Воно передбачає стратегічне планування, моніторинг інформаційних потреб, управління знаннями та активну взаємодію з інформаційним середовищем [6]. Питання впровадження стратегій управління знаннями та застосування інформаційних систем були проаналізовані Денісом Бедфордом і Віолетою Кучарською [2]. У своїх дослідженнях Леонардо та Рікардо Барбоза, Анас Башайрех, Едгар і Пітер Шейн, Джиліан Олівер, а також Пранас Зукаускас

акцентували увагу на полікультурному характері сучасних суспільств, який виступає безперервним простором формування змістів інформаційної культури, що взаємопереплітаються у різних напрямках управлінської практики. У свою чергу, Просковія Сverd розробила модель, що стосується як інформаційної культури, так і інформаційної політики, і яку можливо перевірити на практиці. Її підхід ґрунтується на використанні емпіричних методів, зокрема моніторингу та порівняльного аналізу кількох організацій з огляду на їхню структуру, інформаційні активи, рівень сформованості інформаційної культури, управлінські підходи та організаційну культуру [7].

Управління інформацією у соціокультурних установах є багатовимірним процесом, що поєднує технологічні, управлінські та культурні аспекти. Успішна реалізація інформаційного менеджменту залежить від гармонійного поєднання традиційних культурних практик з інноваційними цифровими інструментами, що дозволяє забезпечити доступність, збереження та актуальність культурної інформації для теперішніх і майбутніх поколінь. Аналіз досліджень показав, що на сьогоднішній день залишається неусталеною категорія інформаційної культури та нез'ясованим її відношення до управління і використання інформації, до організаційної інформаційної політики. Водночас малодослідженими залишаються питання про культурно-антропологічне підґрунтя управлінських стратегій організацій, що потребують подальшого вивчення.

1. Bashayreh Anas M. Organizational Culture and Effect on Organizational Performance: Study on Jordanian Insurance Sector. *Organizational Culture and Behavior. Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Hershey, P.A. : IGI Global, 2017. 1901 p. P. 1314–1329. 2. Bedford Denise A. D.; Kucharska Wioleta. Relating Information Culture to Information Policies and Management Strategies. Hershey, P.A. : IGI Global, 2020. 314 p. 3. Information Cultures in the Digital Age. A Festschrift in Honor of Rafael Capurro. Edited by Jared Bielby, Matthew Kelly. Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2016. 479 p. 4. Kasemsap Kijpokin. Exploring the Role of Organizational Culture in Modern Organizations. *Organizational Culture and Behavior. Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Hershey, P.A. : IGI Global, 2017. 1901 p. P. 1543–1565. 5. Papp R. Determinants of Strategically Aligned Organizations: A Multi-industry, Multi-perspective Analysis. Hoboken, New Jersey : Stevens Institute of Technology, 1995. 203 p. 6. Strategic Information Management. Theory and Practice. Edited by Boyka Simeonova, Dorothy E. Leidner, Robert D. Galliers. Florida, New York & Philadelphia : Taylor & Francis, 2020. 494 p. 7. Svård, Proscovia. Enterprise Content Management, Records Management and Information Culture Amidst E-Government Development. Amsterdam : Elsevier Science, 2017. 112 p. 8. Tredinnick, Luke. Digital Information Culture. The Individual and Society in the Digital Age. Amsterdam : Elsevier Science, 2008. 220 p.

Швець Ф. Д., к.т.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Роль методології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю виробничих підприємств є надзвичайно важливою, адже саме вона дозволяє науковцям у сучасних мінливих умовах систематизувати та впорядкувати отримані знання про досліджуваний об'єкт з метою більш точного представлення закономірностей, тенденцій, ключових проблем, напрямів досягнення мети і ін. В той же час, значна кількість невирішених системних проблем у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю протягом тривалого часу дає підстави стверджувати про недосконалість існуючих методологічних інструментів для їх усунення.

Обґрунтуванням теоретико-методологічних засад реформування управління зовнішньоекономічної діяльності присвячені численні праці науковців таких як: Письмаченко Л. М., Храмов В. О., Петрина В. Н., Козак Ю. Г., Рibaкова Т. О., Акименко О. Ю., Мальцев О. О., Почерніна Н. В., Вітко Ю. Д. і ін.

Досліджуючи стан розвитку зовнішньоекономічної діяльності виробничих підприємств, науковці вказують на потребу розвитку методологічної й емпіричної основи, стверджують, що зовнішньоекономічна діяльність в Україні відбувається досить неефективно. В сучасних умовах потрібна адекватна й зрозуміла методологія формування моделей розвитку зовнішньоекономічної діяльності, які мали б стати основою для прийняття виважених управлінських рішень і проведення оцінювання якості цих рішень.

Наша думка збігається з позицією більшості дослідників, які стверджують, що системного підхід є найбільш актуальним і першочерговим методологічним інструментом при дослідженні проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки саме він дозволяє проведення інтегрованого аналізу відповідних управлінських процесів та різних методів вирішення теоретичних і емпіричних завдань у зазначеній сфері.

Дослідження проблем методології управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничих підприємств свідчить про те, що динамічний процес державотворення не є статичним і чітко визначеним, а перебуває на етапі постійного розвитку, організації та реорганізації, відповідного творчого пошуку шляхів вдосконалення відповідних систем державного управління та окремих їх складових.

Процес формування належного управлінського методологічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності виробничих підприємств

ускладнюється тим, що робота в даній сфері досить глибоко інтегрувалась у внутрішні соціально-економічні відносини, взаємопов'язана і стала однією зі складових національної економічної політики, яка реформується під впливом ендегенних та екзогенних соціально-економічних, соціально-політичних, технологічних, інформаційно-комунікаційних факторів тощо [1; 2].

Базуючись на сукупності теоретичних підходів відповідну методологію представимо як ряд взаємопов'язаних етапів:

- ✓ 1-й етап – передбачає чітке визначення мети та завдань зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства;
- ✓ 2-й етап – визначення об'єкту, предмету та суб'єктів діяльності;
- ✓ 3-й етап – системний підхід застосування загальнонаукової, конкретно-наукової та спеціальної методології;
- ✓ 4-й етап – формування методології управління зовнішньоекономічною діяльністю шляхом використання структурно-функціональних інструментів.

Дана методологія належить до спеціального блоку, який безпосередньо орієнтований на пізнання знань конкретних галузей, що ґрунтуються крім законів загального знання, ще й на часткових законах, які діють у відповідних спеціальних науках та проявляються шляхом використання спеціальних емпіричних методів (статистичних, економічних, системного аналізу, інформаційно-аналітичних тощо).

Таким чином, наукова концепція, представлена в нашому дослідженні, на методологічній основі визначає проведення аналізу ситуації з управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничих підприємств та шляхів її реалізації при ідентифікації базових проблем в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю, що перешкоджають якісному соціально-економічному розвитку країни та зниженню рівня конкурентоспроможності при здійсненні міжнародної економічної інтеграції.

1. Акименко О. Ю. Принципи реалізації організаційно-економічного механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва. *Економічний простір* : зб. наук. праць. 2020. № 158. С. 122–128. **2.** Завгородній А. В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національні та регіональні виміри. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4, № 1. С. 85–93.

Швець Ф. Д., к.т.н., доцент, Матвійчук Ю. В., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це концепція, згідно з якою компанії добровільно інтегрують соціальні і екологічні аспекти у свою діяльність та забезпечують взаємодію з заінтересованими сторонами. Історичний розвиток КСВ у світовій практиці можна простежити від благодійних актів у XIX столітті до сучасних комплексних стратегій.

В Україні розвиток КСВ почався після здобуття незалежності. На початковому етапі КСВ зводилася до благодійності, проте з часом компанії почали усвідомлювати необхідність більш системного підходу [1].

Сьогодні КСВ є невід’ємною частиною стратегії багатьох успішних компаній. Компанії, які активно впроваджують принципи КСВ, отримують численні переваги, включаючи покращення репутації, підвищення лояльності клієнтів, залучення талановитих співробітників та конкурентні переваги.

Враховуючи зростаючу увагу суспільства до соціальних та екологічних проблем, тиск з боку інвесторів та регуляторні вимоги, КСВ стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії.

Соціально відповідальна поведінка сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню довіри з боку клієнтів та інших зацікавлених сторін [2].

Основними складовими корпоративної соціальної відповідальності є: економічна, правова, етична та філантропічна відповідальність. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні – це поступовий процес, який з кожним роком набирає обертів.

Незважаючи на невизначеність, можна з упевненістю сказати, що КСВ буде відігравати все більш важливу роль в українському суспільстві у 2025 році та подальші роки. Сучасні споживачі, інвестори та партнери дедалі частіше звертають увагу не лише на якість продукції чи послуг, а й на цінності, якими керується бізнес.

Соціально відповідальні компанії, що дотримуються етичних стандартів, інвестують у соціальні проекти та зменшують негативний вплив на довкілля, значно підвищують рівень довіри серед усіх зацікавлених сторін.

Дослідження показують, що люди готові платити більше за товари компаній, які підтримують екологічні ініціативи, чесну оплату праці та

соціальні проекти. Наприклад, підприємства, що зменшують використання пластику, підтримують благодійні організації чи забезпечують комфортні умови праці для своїх співробітників, формують позитивний імідж і викликають більшу лояльність серед споживачів [3]. Крім того, відкритість та прозорість у діяльності, зокрема звітність про досягнення у сфері КСВ, сприяють зростанню довіри та утриманню клієнтів.

Компанії, які активно розвивають КСВ-ініціативи, часто мають доступ до більш вигідних кредитів, залучають більше інвестицій та укладають перспективні партнерські угоди. Попри зростаючу популярність корпоративної соціальної відповідальності, багато компаній стикаються з низкою викликів, які ускладнюють її впровадження.

Одним із головних бар'єрів є недостатня обізнаність бізнесу щодо переваг КСВ. Деякі керівники сприймають соціальну відповідальність як додаткове фінансове навантаження, що не приносить безпосередніх прибутків. Вони не завжди розуміють, що КСВ сприяє довгостроковій стійкості компанії, формує її позитивний імідж та підвищує довіру серед споживачів і партнерів.

Отже, для сучасної компанії є важливою розробка не тільки довгострокової стратегії, яка відповідає її цінностям та очікуванням стейкхолдерів, а й передбачає впровадження елементів КСВ, як найбільш прогресивного інструмента підвищення конкурентоспроможності. Для успішного впровадження КСВ необхідно інтегрувати соціальну відповідальність у бізнес-стратегію компанії таким чином, щоб зробити її частиною корпоративної культури.

Значну увагу доцільно приділяти також взаємодії компанії з державними та громадськими організаціями, забезпеченню прозорості та звітності, а також проводити оцінку ефективності КСВ-програм та вносити корективи для їхнього вдосконалення. Завдяки стратегічному підходу, прозорості та інтеграції КСВ у бізнес-модель компанії можна забезпечити значні конкурентні переваги, зміцнити свою репутацію та довіру серед зацікавлених сторін.

1. Григор'єв В. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретичні засади та практика в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1. С. 45–50.
2. Діденко О. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність, принципи та механізми реалізації. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2. С. 125–132.
3. Лігоненко Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах сталого розвитку: теоретико-методологічні засади. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 4–9.

Шипуліна Ю. С., д.е.н., професор, Семенютін А. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна)

ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ БРЕНДІВ

У контексті зростаючої конкуренції в галузі онлайн-освіти та поступового зниження ефективності традиційних рекламних каналів, інфлюенсер-маркетинг набуває особливої актуальності як стратегічний інструмент сталого комунікаційного впливу. У сучасному інформаційному середовищі користувачі все менше реагують на прямі рекламні звернення, віддаючи перевагу рекомендаціям людей, яким вони довіряють. Саме тому блогери, які мають високий рівень впливу на власну аудиторію, стають ефективними медіаторами між брендом та кінцевим споживачем. Одним із найперспективніших рішень у цьому напрямі є встановлення довгострокових партнерських взаємин з блогерами. Ключовим фактором ефективності такої взаємодії є гармонія між цінностями бренду та стилем комунікації інфлюенсера. Спільність в етичних засадах, мовних патернах, візуальному ряді та навіть у подачі матеріалу забезпечує природність інтеграції та позитивно впливає на сприйняття аудиторією. Навпаки, несумісність у стилі чи світогляді призводить до когнітивного дисонансу, що знижує довіру до повідомлення і підриває ефект взаємодії.

Аналіз практичного досвіду демонструє, що найвищу ефективність забезпечують формати колаборацій, що передбачають глибоку інтеграцію інфлюенсерів у процес створення навчального контенту: спільна розробка авторських курсів, участь у вебінарах, відеосеріях, розробка концептуальних матеріалів тощо. Такі моделі сприяють автентичності комунікації, посиленню залученості аудиторії та формуванню емоційної прихильності до бренду. Інтеграція інфлюенсера у навчальне середовище платформи створює довгостроковий імідж довіри, що позитивно впливає як на сприйняття бренду загалом, так і на готовність до участі в освітньому процесі [1].

Ефективність такої співпраці значною мірою залежить від відповідності ціннісних орієнтацій та стилістики між брендом і блогером. У разі відсутності такого узгодження автентичність комунікації, що є основою інфлюенсер-маркетингу, втрачається, а сам контент може сприйматися як неприродний або надмірно комерціалізований. Натомість гармонія між риторикою, поведінковими моделями блогера та комунікативною стратегією освітньої платформи формує довірче середовище, яке суттєво посилює ефективність повідомлення.

Окремою уваги заслуговує роль мікроінфлюенсерів – представників нішевих онлайн-спільнот, які, попри менший обсяг аудиторії, часто мають значно вищий рівень залученості та автентичності. Їхня комунікація часто

має характер особистісного звернення, що посилює відчуття близькості й персонального контакту. Мікроінфлюенсери можуть ефективно працювати в межах спеціалізованих тем – від навчання фінансової грамотності до вузькоспеціалізованих курсів з ІТ чи дизайну. У контексті нішевих освітніх тем мікроінфлюенсери можуть досягати більшої ефективності завдяки тіснішому контакту з аудиторією, гнучкості в подачі матеріалу та зменшенню репутаційних ризиків [2].

Отже, стратегічні партнерства між освітніми платформами та інфлюенсерами становлять собою не лише інструмент просування, але й механізм формування системної комунікації з аудиторією. Така взаємодія дозволяє поєднувати контентну експертизу освітнього бренду з емоційним ресурсом впливу інфлюенсера, відкриваючи нові можливості для побудови довіри, лояльності та стійкого попиту на освітні послуги.

У сучасному конкурентному середовищі онлайн-освіти, де поряд із якістю освітнього продукту визначальне значення має ефективність його комунікаційного супроводу, актуалізується потреба в обґрунтованому підході до оцінювання результативності маркетингових активностей. Особливо це стосується кампаній, що реалізуються за участі інфлюенсерів, здатних чинити значний вплив на поведінкові установки цільової аудиторії, але при цьому вимагають аналітичної верифікації своєї ефективності. У цьому контексті цифрова аналітика виступає як ключовий інструмент, що забезпечує як кількісну, так і якісну оцінку впливу інфлюенсера на споживчу поведінку.

Важливою умовою результативності таких кампаній є системна аналітика, яка дозволяє оцінювати ефективність не лише у кількісному, але й у якісному вимірі. Цифрові аналітичні інструменти дають змогу фіксувати ступінь впливу на поведінку аудиторії – від зростання зацікавленості до конкретних конверсійних дій. Ретельний моніторинг динаміки показників до, під час і після колаборацій дозволяє не лише оцінити ефективність, але й удосконалити комунікаційну стратегію в реальному часі.

До основних метрик, що застосовуються для оцінювання ефективності інфлюенсер-маркетингу, належать показники впізнаваності (awareness), залученості (engagement) та конверсії (conversion).

Показник впізнаваності відображає ступінь обізнаності цільової аудиторії з брендом або освітнім продуктом. Його вимірювання здійснюється через аналіз охоплення, кількості переглядів контенту, динаміки пошукових запитів і частоти згадок у соціальних медіа. Цей індикатор є особливо релевантним на етапі формування первинного інформаційного поля платформи.

Залученість є маркером глибини взаємодії користувачів із контентом, що продукується інфлюенсером, і оцінюється за кількістю лайків, коментарів, репостів, переглядів відео, збережень публікацій і реакцій у сторіс. Даний показник свідчить про ступінь емоційного відгуку

аудиторії, її готовність до взаємодії та формування довіри до освітнього бренду.

Показник конверсії має ключове значення для оцінювання кінцевої ефективності маркетингових зусиль, оскільки він фіксує виконання цільових дій – реєстрацію на курс, підписку, заповнення заявки, придбання чи завантаження навчального продукту. Для відстеження цього показника широко застосовуються UTM-мітки, що дозволяють ідентифікувати джерело трафіку, канал комунікації та результативність кожного окремого інформаційного повідомлення. Додатково використовуються інструменти поведінкової аналітики, які дають змогу простежити шлях користувача після переходу за посиланням: час перебування на сторінці, активовані елементи взаємодії, завершення або незавершення цільової дії.

Аналітичний супровід кампаній передбачає також порівняльний аналіз ключових показників до, під час і після взаємодії з інфлюенсерами. Це дає змогу ідентифікувати динаміку змін і безпосередній вплив блогера на цифрові метрики освітньої платформи. Практика демонструє, що успішно реалізовані кампанії за участі впізнаних лідерів думок сприяють збільшенню органічного трафіку, зростанню тривалості сесій користувачів, а також підвищенню конверсій на ключових посадкових сторінках [3].

Цифрова аналітика, таким чином, виступає необхідною передумовою для повноцінного моніторингу ефективності інфлюенсер-маркетингових стратегій у сфері онлайн-освіти. Вона дозволяє не лише фіксувати результативність кампаній у кількісному вимірі, але й виявляти слабкі елементи комунікаційної моделі, оперативно коригувати її та оптимізувати рентабельність інвестицій у співпрацю з блогерами.

Отже, інфлюенсери – не просто канал просування, а повноцінні партнери в реалізації стратегій освітньої комунікації. Їхня участь забезпечує не лише охоплення, але й формує спільноту довіри, залучення та емоційного зв'язку навколо освітньої платформи. Інфлюенсер-маркетинг у сфері онлайн-освіти варто розглядати як невід'ємну частину стратегії розвитку бренду, що сприяє формуванню лояльної аудиторії та стійкого попиту на освітні продукти. Таким чином, інфлюенсер-маркетинг доцільно розглядати як перспективний вектор розвитку маркетингових стратегій у цифровому освітньому середовищі.

1. Зростання академічних інфлюенсерів: Формування майбутнього освіти. URL: <https://mindthegraph.com/blog/uk/akademichniy-vplivoviy/> (дата звернення: 17.04.2025). 2. Використання інфлюенс-маркетингу для просування товару в соціальних мережах. URL: https://www.researchgate.net/publication/357999347_Vikoristanna_influens-marketingu_dla_prosuvannya_tovaru_v_socialnih_merezah (дата звернення: 17.04.2025). 3. Інфлюенс-маркетинг: як ви можете досягти KPI за допомогою відомих людей. URL: <https://genius.space/lab/influens-marketing-yak-vi-mozhete-dosyagti-kpi-za-dopomogoyu-vidomih-lyudej/> (дата звернення: 17.04.2025).

Шумкова О. В., к.е.н., доцент, Плахтиря Л. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна)

РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ У ПІДТРИМЦІ ЕТИЧНОГО КЛІМАТУ

У сучасних умовах стрімких соціальних змін, підвищених очікувань пацієнтів і зростання ролі інформаційної відкритості, питання етичного клімату в медичних закладах набуває особливої актуальності. Етика перестає бути лише питанням особистої моралі медпрацівника – вона стає стратегічним ресурсом установи, що визначає рівень довіри з боку суспільства та пацієнтів.

Етичний клімат медичного закладу є основою довіри пацієнтів, згуртованості колективу та якості надання медичної допомоги. Він охоплює моральні норми поведінки, професійні стандарти, ставлення до пацієнтів і взаємодію між співробітниками. В умовах зростання соціальної відповідальності медичних установ, саме керівництво відіграє ключову роль у формуванні й підтримці цього клімату. Лідери організації задають тон етичній культурі, демонструючи приклад, створюючи відповідну політику та забезпечуючи механізми для запобігання порушенням.

Етичний клімат медичного закладу формується не стихійно, а є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності. Від керівництва залежить, чи буде в установі панувати атмосфера довіри, поваги та відповідальності, чи навпаки – формалізм, байдужість і емоційне вигорання персоналу. У центрі цього процесу – управлінські рішення, що впливають як на організаційну культуру, так і на міжособистісні відносини в колективі [1; 2].

Першочерговим завданням керівника є чітке формулювання етичних орієнтирів, які мають бути зрозумілими всім працівникам, що включає розробку та впровадження кодексу етики або внутрішніх стандартів поведінки. Проте важливо, щоб ці документи не залишалися декларативними – вони мають бути живим інструментом, що використовується у щоденній практиці. Для цього необхідне регулярне їх обговорення, аналіз практичних кейсів, проведення роз'яснювальних заходів, включаючи етичні тренінги та семінари.

Керівництво відіграє центральну роль у створенні безпечного середовища, де кожен працівник може відкрито висловлюватися, ставити запитання, повідомляти про порушення чи конфліктні ситуації – без страху бути покараним або знехтуваним. Запровадження механізмів анонімного зворотного зв'язку, незалежних етичних комітетів або «гарячих ліній» дозволяє вирішувати етичні дилеми на ранніх етапах і мінімізувати внутрішню напругу.

Одним із найбільш дієвих способів впливу є особистий приклад керівника. Етичне лідерство полягає не лише у контролі, а й у послідовності в діях, чесності, відкритості до діалогу, недопущенні подвійних стандартів. Коли керівник дотримується високих моральних норм, це формує довіру до його рішень і заохочує співробітників наслідувати подібну поведінку. Такий приклад має потужний вплив на культуру колективу, особливо в критичних або конфліктних ситуаціях [2; 3, с. 35].

Окрема увага має приділятися мотивації персоналу через етичні критерії. Заохочення за прояви доброчесності, співчуття, ефективної командної роботи має таку ж вагу, як і матеріальні стимули. Визнання значущості етичної поведінки – як з боку пацієнтів, так і колег – формує позитивну внутрішню атмосферу та зміцнює згуртованість колективу. Окрім фінансових механізмів, важливим є впровадження системи нематеріального визнання – подяк, відгуків, відзнак за етичне лідерство та приклади відповідальної поведінки.

Керівництво також має бути готовим до управління етичними конфліктами — як між працівниками, так і в межах «медик – пацієнт», що потребує високого рівня емоційного інтелекту, медіаційних навичок і здатності діяти неупереджено. У складних моральних ситуаціях саме позиція керівника може визначити загальний вектор етичної стабільності в закладі. Ефективне управління етичними конфліктами вимагає від керівника не лише глибокого розуміння норм професійної етики, а й здатності своєчасно виявляти приховані джерела напруги та конфліктів у колективі. Важливо, щоб розв'язання таких ситуацій базувалося на принципах відкритості, діалогу та дотримання балансу інтересів усіх сторін.

Важливо підкреслити, що підтримка етичного клімату – це не одноразова дія, а постійний процес. Керівник має не лише формувати політики та стандарти, а й регулярно оцінювати етичну атмосферу в колективі, коригувати управлінські дії відповідно до змін, виявляти ризики та підтримувати діалог з усіма рівнями персоналу. Таким чином, етичний клімат перетворюється на стійку систему, яка зміцнює довіру всередині колективу і до медичного закладу загалом.

Важливим елементом підтримки етичного клімату є систематичне управління професійним навчанням та безперервним розвитком персоналу, що має базуватися не лише на технічних аспектах роботи, а й на етичних орієнтирах. Формування етичної компетентності медичних працівників повинно бути складовою частиною навчальних програм, включаючи питання медичної етики, біоетики, комунікативної культури, особливостей роботи з вразливими групами пацієнтів. Регулярне проведення тренінгів з вирішення етичних дилем, емоційного інтелекту, конфліктології та стресостійкості дозволяє не лише підвищити

професійний рівень співробітників, а й запобігати виникненню морально-психологічного напруження в колективі [1; 2].

Окрім уже згаданих напрямів, вагоме значення у підтримці етичного клімату має кадрова політика, яку реалізує керівництво. На етапі підбору персоналу керівник має орієнтуватися не лише на професійні компетенції кандидатів, а й на їхні етичні установки, здатність до співпраці, комунікабельність, рівень емпатії. Регулярна атестація, індивідуальні співбесіди та аналіз етичної поведінки працівників у конкретних ситуаціях стають невід'ємною частиною ефективного управління [1; 3, с. 72].

Також важливо враховувати культурну різноманітність та особливості взаємодії з пацієнтами з різним світоглядом, мовною приналежністю, релігійними переконаннями. Саме керівництво закладу повинно формувати політику інклюзивності, взаємоповаги й етичної нейтральності, що особливо актуально в багатокультурному соціумі.

Не можна оминати й управління емоційною атмосферою в колективі. Високий рівень стресу, який притаманний медичній сфері, може призводити до конфліктів, вигорання, зниження рівня емпатії. Керівник має вчасно виявляти ознаки професійного виснаження, впроваджувати заходи підтримки – психологічні консультації, тренінги з емоційного саморегулювання, командні зустрічі у неформальній обстановці. Турбота про психологічне благополуччя персоналу – одна з найважливіших умов збереження здорового етичного клімату [1; 2].

Отже, роль керівництва у підтримці етичного клімату є визначальною. Саме управлінці створюють умови, в яких етичні цінності перетворюються на щоденну практику. Етичне лідерство, засноване на особистому прикладі, прозорості управління та повазі до кожного учасника медичного процесу, формує міцний фундамент для розвитку закладу, підвищення якості медичних послуг та зміцнення довіри суспільства до системи охорони здоров'я. Таким чином, етичний клімат виступає не лише моральною основою діяльності закладу, але й важливим елементом його конкурентоспроможності та соціальної стійкості.

1. Conceptual framework for the ethical climate in health professionals / G. d. L. Dalmolin et al. *Nursing Ethics*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1177/09697330221075741> (дата звернення: 25.04.2025).
2. Leadership and Ethical Decision-Making in Healthcare Management / F. Hasan et al. *Health Leadership and Quality of Life*. 2024. Vol. 3. URL: <https://doi.org/10.56294/hl2024.379> (дата звернення: 25.04.2025).
3. Кобушко Я. В., Летунівська Н. Є., Христій В. Ю. Основні детермінанти ефективного управління діяльністю закладів охорони здоров'я як елемента соціального та медичного забезпечення населення регіону. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 33–38.

Щербакова А. С., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ESG-ІНВЕСТИВАННЯ ЯК НОВИЙ ВЕКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні трансформації глобальної економіки, кліматичні виклики, зростання соціальної відповідальності бізнесу та посилення регуляторного тиску з боку міжнародних інституцій формують нову парадигму управління інвестиціями – орієнтовану на принципи ESG (Environmental, Social, Governance). Усе більше інвесторів при ухваленні рішень враховують не лише фінансову дохідність активів, а й екологічні, соціальні та управлінські чинники, які визначають довгострокову стійкість проєктів та їх відповідність цілям сталого розвитку. Особливої актуальності ESG-інвестування набуває в контексті інтеграції України у глобальні економічні процеси та післявоєнного відновлення, що потребує не лише фінансових ресурсів, а й прозорості, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації інвестицій. Формування ефективної системи інвестиційного менеджменту, здатної адаптуватися до вимог сталого розвитку, неможливе без урахування ESG-критеріїв, що вже стали нормою у міжнародній практиці.

Сучасне ESG-інвестування еволюціонувало від етичного інвестування до стратегічного підходу, що інтегрує нефінансові фактори в процес управління інвестиціями. Згідно з дослідженням Ruiying Li, ESG-інвестування охоплює чотири основні компоненти: ініціатори ESG, оцінювачі ESG, інвестори ESG та практики ESG, що разом формують комплексну екосистему сталого інвестування [1].

Серед основних стратегій ESG-інвестування виділяють:

- інтеграція ESG-факторів: включення екологічних, соціальних та управлінських аспектів у традиційний фінансовий аналіз;
- негативне скринінгування: виключення компаній, що не відповідають певним етичним або екологічним критеріям;
- позитивне скринінгування: відбір компаній з найкращими ESG-показниками у своїй галузі;
- тематичне інвестування: фокус на конкретних темах, таких як відновлювана енергетика чи соціальна інклюзія.
- активне володіння: вплив інвесторів на політику компаній через участь у голосуваннях та діалозі з керівництвом.

У контексті України, що переживає як масштабні трансформації, так і виклики повоєнного відновлення, ESG-інвестування набуває не просто актуальності, а стратегічного значення. Звіт BDO в Україні за 2023 рік свідчить про зростання уваги українських компаній до екологічної

відповідальності, розвитку соціальних ініціатив і запровадження якісного корпоративного управління [2]. Це демонструє прагнення бізнесу не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й відповідати міжнародним очікуванням щодо прозорості, етичності та сталості. Такі кроки формують нову інвестиційну репутацію України – країни, відкритої для довгострокового, відповідального та цільового капіталу.

Попри наявні виклики – серед яких варто відзначити загрозу так званого «зеленого камуфляжу» (greenwashing), низький рівень ESG-звітності та брак уніфікованих критеріїв оцінювання – український бізнес поступово інтегрує ESG-підходи у свою стратегію. На фоні поступової інтеграції у європейський економічний простір та активізації регуляторної бази у сфері сталого фінансування, ESG-інструменти стають не просто трендом, а маркером зрілості корпоративного управління. Більше того, впровадження ESG-підходів дозволяє компаніям не лише відповідати вимогам іноземних партнерів, а й формувати довгострокову фінансову стабільність, знижувати ризики, зміцнювати соціальний капітал і підвищувати операційну ефективність. У перспективі це сприятиме не тільки зростанню вартості бізнесу, але й відновленню довіри до національної економіки як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні.

Для України ESG-підхід має не лише потенціал, а й стратегічне значення в умовах післявоєнного відновлення та прагнення до європейської інтеграції. Перспективними напрямками у цьому контексті є інституційне посилення (розробка ESG-стандартів на національному рівні, підтримка з боку НБУ, НКЦПФР та Мінекономіки), розвиток державно-приватного партнерства (особливо у сферах зеленої енергетики, інфраструктури, соціальних проєктів), а також залучення міжнародного капіталу, орієнтованого на відповідальні інвестиції та стале зростання.

Таким чином, ESG-інвестування змінює саму природу інвестиційного менеджменту. Воно сприяє трансформації традиційних фінансових підходів, доповнюючи їх орієнтацією на сталість, довгострокову вартість, репутаційну відповідальність і прозорість. Також має всі передумови стати реальним драйвером модернізації інвестиційного менеджменту, в тому числі в Україні, що поєднує інтереси бізнесу, суспільства та держави на засадах довіри, прозорості та довгострокової відповідальності. У майбутньому саме здатність інтегрувати ESG-принципи у стратегічне планування стане визначальним критерієм успішності інвестиційних рішень як на національному, так і на глобальному рівні.

1. Li R. Literature review of ESG investment. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/368485106_Literature_Review_of_ESG_Investment (дата звернення: 28.04.2025). 2. BDO in Ukraine. ESG report 2023: BDO in Ukraine continues its path to sustainable development. 2024. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/news-1/2024/esg-report-2023-bdo-in-ukraine-continues-its-path-to-sustainable-development> (дата звернення: 28.04.2025).

Щербакова А. С., к.е.н., доцент, Созонюк Я. Р., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Світовий ресторанний ринок є прикладом динамічного середовища, яке потребує гнучких та інноваційних стратегічних рішень. Успіх багатьох міжнародних мереж пов'язаний із здатністю адаптувати свої стратегії до локальних умов, впроваджувати сучасні технології та орієнтуватися на споживача. Дослідження зарубіжного досвіду стратегічного розвитку ресторанів дозволяє виявити ефективні моделі управління та використати їх як орієнтир для удосконалення практики вітчизняного ресторанного бізнесу.

Світова ресторанна індустрія є однією з найбільш конкурентних та динамічних сфер бізнесу, що вимагає від компаній гнучких стратегічних рішень, здатності адаптуватися до змін ринку та інноваційного підходу до управління. Досвід провідних міжнародних мереж ресторанів свідчить про те, що успіх у цій галузі визначається низкою факторів: ефективним стратегічним плануванням, орієнтацією на споживача, використанням сучасних технологій, дотриманням принципів сталого розвитку та грамотним маркетинговим підходом [1].

Одним із найбільш поширених підходів до стратегічного розвитку у світовій ресторанній індустрії є франчайзинг. Ця бізнес-модель дозволяє компаніям швидко розширювати свою присутність на міжнародному ринку, зменшуючи ризики та фінансове навантаження на центральний офіс. Найбільші міжнародні ресторанні мережі, такі як McDonald's, KFC, Subway, Starbucks, значною мірою базуються на франчайзинговій системі. Основною перевагою цього підходу є можливість стандартизованого управління якістю, що забезпечує однаковий рівень сервісу та продукції у різних країнах. При цьому компанії часто адаптують меню відповідно до локальних смаків і традицій, що підвищує рівень лояльності споживачів. Наприклад, в Індії McDonald's пропонує страви без яловичини, а в Японії особливою популярністю користуються бургери з креветками та локальні страви [2].

Ще одним важливим напрямом стратегічного розвитку ресторанів є цифровізація та автоматизація. Використання сучасних технологій дозволяє компаніям оптимізувати процеси, зменшити витрати на персонал та покращити клієнтський досвід. Наприклад, у багатьох мережах ресторанів швидкого харчування впроваджено автоматизовані кіоски для замовлення, що скорочують час обслуговування та зменшують навантаження на касирів. Крім того, все більше компаній роблять акцент на мобільних додатках, які дозволяють клієнтам оформлювати замовлення, отримувати персоналізовані пропозиції та брати участь у програмах

лояльності. Відомими прикладами успішної цифрової трансформації є Starbucks, який розробив одну з найефективніших програм лояльності через мобільний застосунок, та Domino's Pizza, що зробила ставку на онлайн-замовлення та безконтактну доставку [3].

Однією з найбільш перспективних моделей розвитку ресторанного бізнесу у світі є концепція dark kitchens (хмарні кухні). Цей формат передбачає роботу закладу виключно на доставку без фізичного ресторанного простору для відвідувачів. Такі компанії, як Uber Eats, Deliveroo та DoorDash, створюють спеціальні майданчики, де розміщується одразу кілька кухонь, що працюють на різні бренди. Такий підхід дозволяє значно зменшити витрати на оренду приміщень та персонал, а також швидко адаптувати меню до змін споживчих уподобань.

Останнім часом значна увага приділяється екологічним та соціально відповідальним стратегіям розвитку ресторанів. Світові тренди демонструють зростання попиту на страви з натуральних, органічних інгредієнтів, а також зменшення використання пластику та харчових відходів. Провідні ресторани, такі як Noma (Данія), Eleven Madison Park (США), Mirazur (Франція), роблять акцент на локальних продуктах, стійкому виробництві та екологічно чистих технологіях. У багатьох країнах вводяться обмеження на використання пластикового посуду, а деякі компанії пропонують знижки клієнтам, які приносять власний багаторазовий посуд. Також усе більше ресторанів впроваджують технології утилізації харчових відходів та переробки пакувальних матеріалів [4].

Важливу роль у стратегічному розвитку ресторанів відіграє омніканальний маркетинг, що включає використання соціальних мереж, онлайн-реклами, програм лояльності та співпрацю з інфлюенсерами. У сучасних умовах Instagram, TikTok та YouTube є основними платформами для просування ресторанного бізнесу, оскільки вони дозволяють залучати широку аудиторію за допомогою візуального контенту. Наприклад, мережа Nusr-Et, відома завдяки шеф-кухарю Salt Bae, значною мірою побудувала свою популярність через вірусні відео у соцмережах. Також великою популярністю користуються спільні акції ресторанів із блогерами та знаменитостями, як це було у випадку з McDonald's і репером Тревісом Скоттом.

Окрім маркетингових стратегій, багато ресторанів на міжнародному рівні роблять акцент на унікальному клієнтському досвіді. Тематичні ресторани, незвичайний дизайн, інтерактивні елементи – все це сприяє залученню клієнтів та створенню емоційної прив'язаності до бренду. Наприклад, у Токіо популярністю користуються ресторани з роботами-офіціантами, а в Дубаї можна відвідати підводний ресторан із панорамним видом на морське дно.

Стратегічний розвиток ресторанного бізнесу істотно варіюється залежно від культурних, економічних і соціальних особливостей країн. У США основний акцент робиться на масштабуванні через франчайзинг,

активному використанні цифрових технологій для оптимізації обслуговування і маркетингу. Американські ресторани орієнтовані на швидке розширення, брендинг і інновації у сфері доставки та мобільних додатків. У Японії розвиток ресторанної справи базується на традиціях, високій якості обслуговування та страв, а також довгострокових відносинах із клієнтами. Особливу увагу приділяють естетиці, культурним особливостям та впровадженню новітніх технологій у сфері сервісу. У європейських країнах ресторани прагнуть поєднувати кулінарну спадщину з сучасними трендами, роблячи акцент на локальні продукти, екологічність та сталий розвиток. Розвиток гастрономічного туризму і підтримка регіональних особливостей формують унікальні конкурентні переваги.

В Україні ресторанний бізнес перебуває у стадії активної трансформації. Основними напрямками є адаптація світових тенденцій до місцевого ринку, розвиток доставки (особливо форматів dark kitchen), створення унікального споживачього досвіду через концептуальні заклади та акцент на локальні продукти.

Варто зазначити, що для ресторанного бізнесу в Україні найбільш перспективними є стратегії, які поєднують інноваційні технології (зокрема, digital-маркетинг, автоматизація обслуговування), гнучкі бізнес-моделі (dark kitchen, франчайзинг), а також соціально відповідальні практики (екологічність, співпраця з локальними постачальниками). Впровадження таких стратегій дозволяє закладам швидше адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, оптимізувати витрати і одночасно підвищувати рівень лояльності споживачів.

Особливо важливою є інтеграція цифрових інструментів: онлайн-бронювання столиків, мобільні додатки для замовлення їжі, системи лояльності через CRM-платформи. Успішні приклади міжнародних мереж демонструють, що такі технології стають базовим елементом сучасного ресторанного сервісу. Таким чином, міжнародний досвід стратегічного розвитку ресторанного бізнесу свідчить про те, що адаптивність, технологічна інноваційність та орієнтація на сталу цінність є ключовими факторами конкурентоспроможності. Для України важливо не лише переймати ефективні практики, а й адаптувати їх до локальних реалій, формуючи унікальні бізнес-моделі, здатні забезпечити стійкість і розвиток у довгостроковій перспективі.

1. Шкурко О. М. Досвід розвинених країн у впровадженні інноваційних підходів в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63.
2. Лавренюк О. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства. *Business Inform*. 2018. № 10. URL: <https://business-inform.net/> (дата звернення: 06.05.2025).
3. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 412 с.
4. Meyer D. *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business*. New York : HarperCollins, 2020. 320 p.

Щербакова А. С., к.е.н., доцент, Богова П. Л., Судук А. М., здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах стрімких змін зовнішнього середовища, цифрової трансформації бізнесу та жорсткої конкуренції сучасні організації змушені шукати нові інструменти для підвищення ефективності своєї управлінської системи. Одним із таких інструментів є аутсорсинг – передача окремих бізнес-функцій або процесів зовнішнім виконавцям з метою оптимізації витрат, підвищення якості послуг та зосередження внутрішніх ресурсів на стратегічно важливих напрямках [1]. У сучасному менеджменті аутсорсинг дедалі частіше розглядається не як допоміжний механізм, а як стратегічний інструмент, що дозволяє переформатувати систему управління відповідно до нових викликів.

Залучення зовнішніх ресурсів дає змогу підвищити гнучкість менеджменту, зменшити організаційне навантаження, скоротити витрати на непрофільні підрозділи та отримати доступ до вузькоспеціалізованих знань і технологій. Водночас ефективне використання аутсорсингових механізмів вимагає продуманого підходу до управління партнерськими відносинами, контролю якості, інтеграції процесів і мінімізації ризиків, пов'язаних із передачею функцій за межі організації. Зважаючи на зростання попиту на управлінські рішення, які забезпечують підвищення ефективності та адаптивності підприємств до динамічних умов ринку, дослідження аутсорсингу в системі менеджменту є вкрай актуальним.

На сучасному етапі аутсорсинг інтегрується у функціональні підсистеми управління – зокрема, операційну, фінансову, кадрову, ІТ, логістичну тощо – сприяючи їх оптимізації, підвищенню спеціалізації та зменшенню внутрішньої складності. У стратегічному контексті він виступає засобом перетворення моделі управління, забезпечуючи адаптацію до технологічних змін, дефіциту ресурсів та нових форматів взаємодії в бізнес-середовищі. Його застосування особливо актуальне в умовах обмеженості внутрішніх ресурсів, високої конкуренції та швидкого технічного прогресу [2].

Впровадження аутсорсингу має базуватися на чітко визначених критеріях, що враховують як економічну доцільність, так і стратегічні аспекти діяльності організації. Насамперед аутсорсинг доцільний у випадках, коли функція має непрофільний характер і не є критичною для досягнення основних цілей компанії. Важливим чинником є надмірні витрати на внутрішнє виконання процесу, які можна зменшити шляхом

передачі завдання зовнішнім виконавцям. Також доцільність підсилюється у ситуаціях, коли організація стикається з браком внутрішніх ресурсів – кадрів, часу або технологій. Якщо на ринку присутні кваліфіковані постачальники, здатні забезпечити високий рівень якості й безпеки послуг, це створює передумови для підвищення ефективності управлінських процесів. Важливу роль відіграє і прозорість делегованої функції, яка дозволяє здійснювати належний контроль за її виконанням. Крім того, необхідно здійснити ретельну оцінку ризиків і передбачити шляхи їх мінімізації. Таким чином, доцільність аутсорсингу має підтверджуватись не лише розрахунками економічної ефективності, а й впливом на систему управління, рівень стратегічної стійкості організації та її корпоративну культуру.

Таким чином, аутсорсинг трансформує підхід до менеджменту організацій, стаючи не просто інструментом делегування окремих функцій, а стратегічним ресурсом підвищення ефективності всієї управлінської системи. Його вплив проявляється на кількох рівнях. По-перше, він дозволяє керівництву перерозподілити фокус із оперативних завдань на стратегічні цілі, звільняючи внутрішні ресурси для розвитку, інновацій та підвищення конкурентоспроможності. По-друге, аутсорсинг сприяє організаційній гнучкості – можливості швидко масштабувати діяльність, змінювати структуру витрат або адаптувати управлінські підходи без необхідності глибоких внутрішніх змін. Залучення зовнішніх фахівців забезпечує доступ до спеціалізованих знань, сучасних технологій і кращих практик, які не завжди доступні в межах самої організації. Це підвищує якість прийняття рішень, знижує імовірність управлінських помилок та покращує загальний професійний рівень функціонування підприємства. В той же час, аутсорсинг змушує переглянути й внутрішні управлінські процеси, оскільки ефективне управління зовнішніми підрядниками вимагає чітких регламентів, KPI, договорів SLA, а також систем моніторингу та контролю. Таким чином, підвищується прозорість управлінської діяльності, удосконалюються комунікації та система відповідальності. Він формує нову якість управління – гнучку, спеціалізовану, адаптивну та технологічно підкріплену, яка відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища.

Отже, ефективне застосування аутсорсингу здатне не лише оптимізувати окремі управлінські процеси, а й стати каталізатором глибших трансформацій у системі менеджменту, відкриваючи організації шлях до сталого розвитку в умовах невизначеності та постійних змін.

1. Білоус В. М., Гевлич Л. Л. Бухгалтерський аутсорсинг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку у повоєнний час. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Вип. 2(15). С. 129–133. 2. Görg H. International outsourcing and productivity: evidence from plant-level data. *Canadian Journal of Economics*. 2020. Vol. 53, № 3. P. 1134–1156.

Щербакова А. С., к.е.н., доцент, Хомич В. Г., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, Малик А.В, здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна в Україні стала не лише гуманітарним і безпековим викликом, а й фактором глибокої економічної дестабілізації, що суттєво вплинула на інвестиційний клімат в країні. Зруйнована інфраструктура, скорочення виробництва, порушення логістичних ланцюгів та зниження ділової активності – все це призвело до різкого зменшення інвестиційної привабливості більшості регіонів. Водночас нові умови спричинили перерозподіл внутрішніх ресурсів, появу нових центрів ділової активності та посилення ролі регіональної економічної політики. У контексті майбутнього повосенного відновлення питання формування ефективної моделі залучення інвестицій на регіональному рівні стає стратегічно важливим. Інвестиції в інфраструктуру, виробництво, логістику, «зелену» енергетику, ІТ та агросектор можуть стати основою для економічного піднесення країни. Водночас конкуренція між регіонами за інвесторів потребує глибокого аналізу їхніх сильних і слабких сторін, ресурсного потенціалу, кадрового забезпечення та безпекових умов.

Поточний стан інвестиційної привабливості регіонів України в умовах післякризового відновлення характеризується значними регіональними відмінностями, зумовленими як наслідками війни, так і структурними особливостями кожного регіону. Після початку повномасштабної війни в Україні інвестиційний клімат зазнав суттєвих змін. Зниження економічної активності, руйнування інфраструктури та зростання безпекових ризиків призвели до відтоку капіталу та зменшення інвестиційної привабливості. Проте деякі регіони демонструють стійкість та потенціал для відновлення, зокрема завдяки релокації бізнесу, підтримці з боку міжнародних партнерів та розвитку нових економічних кластерів.

Зокрема, відносно безпечніші умови західних регіонів сприяли переміщенню підприємств та робочої сили з постраждалих територій. Це призвело до зростання економічної активності, особливо в ІТ-секторі, логістиці та легкій промисловості. Центральні регіони мають змішаний потенціал. Хоча деякі області зазнали пошкоджень, інші зберегли виробничі потужності та інфраструктуру, що дозволяє їм бути привабливими для інвесторів. Східні та південні регіони найбільше постраждали від бойових дій. Руйнування інфраструктури, втрата людського капіталу та високі безпекові ризики значно знизили їхню інвестиційну привабливість.

До 2022 року інвестиційна привабливість регіонів України була відносно стабільною, з поступовим зростанням інвестицій у

промисловість, аграрний сектор та ІТ. Після початку війни спостерігається перерозподіл інвестицій на користь безпечніших регіонів, зокрема західних областей. Це створює нові можливості для розвитку, але також викликає дисбаланси в економічному розвитку країни.

Попри загальну нестабільність, низка регіонів України демонструють проактивну позицію щодо залучення інвестицій, розбудови інфраструктури та створення привабливого бізнес-середовища. Зокрема, Львівська, Закарпатська, Вінницька, Тернопільська та Волинська області активно працюють над створенням умов для внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Так, Львівщина стала одним із ключових центрів релокації підприємств із постраждалих територій. В області створено платформу підтримки релокованого бізнесу, працює Центр підтримки підприємництва, а також активно розвивається Львівський ІТ-кластер. Область пропонує пільги, інфраструктурний супровід та логістичні переваги для нових виробництв [1; 2]. Закарпатська область завдяки вигідному прикордонному розташуванню формує імідж «європейського виробничого хабу». Тут діє низка ініціатив з підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема спільні проекти з урядом Угорщини, Словаччини та Європейським Союзом [3]. Вінницька область демонструє сталу динаміку залучення інвестицій завдяки активному розвитку індустріальних парків, зокрема «Вінниця індустріал парк», де вже реалізовано кілька успішних проектів у харчовій і легкій промисловості. Область також активно співпрацює з міжнародними партнерами – GIZ, USAID, ПРООН [4].

Важливу роль у цьому процесі відіграють агенції регіонального розвитку (АРР), які виступають містком між місцевим самоврядуванням, бізнесом та інвесторами. Наприклад, АРР Львівської області реалізує програми розвитку підприємництва, проводить інвестиційні форуми та консультує щодо можливостей фінансування [5].

Громади також стають важливими суб'єктами інвестиційного залучення. ОТГ, які мають чітко сформовані стратегії розвитку та відкриту комунікацію, залучають кошти через державно-приватне партнерство, міжнародні донорські програми та грантові ініціативи.

Сьогодні відновлення інвестиційного клімату в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує інституційне посилення, розвиток інфраструктури, покращення регуляторного середовища та формування довіри з боку інвесторів. Перспективи зростання залежать не лише від обсягу зовнішньої допомоги, а й від здатності регіонів адаптуватися до нових викликів та запропонувати прозорі, зручні й безпечні умови для бізнесу.

Одним із ключових напрямів є розширення мережі індустріальних парків, що забезпечують готову інженерну інфраструктуру, логістичну доступність і податкові стимули. Законодавчі зміни 2022–2023 років щодо підтримки таких парків дозволяють зменшити навантаження на інвестора і скоротити термін реалізації проектів. Їх активне впровадження, зокрема у центральних і західних регіонах, може стати каталізатором для залучення

середнього та великого виробничого бізнесу.

Не менш важливою є інтеграція ESG-підходів до стратегій регіонального розвитку. Зростання ролі нефінансових критеріїв у міжнародному інвестуванні (екологічна сталість, прозоре управління, соціальна орієнтація) відкриває нові джерела фінансування — зокрема у вигляді зелених і соціальних облігацій, грантів, кредитів на спеціальних умовах.

Децентралізація та посилення ролі громад у формуванні локального інвестклімату створюють можливості для таргетованої підтримки інвестора. Громади, які мають чіткі стратегії, зрозумілі процедури землевідведення, сприятливу податкову політику та команду супроводу, здатні ефективно конкурувати за інвестиції на внутрішньому ринку.

Серед основних механізмів підвищення інвестиційної привабливості можна виділити: цифровізацію дозвільних процедур (єдині вікна, електронні реєстри, відкриті кадастри); захист прав інвесторів через створення інституцій на кшталт інвестиційних омбудсманів; державно-приватне партнерство (ДПП) у сфері інфраструктури, енергетики, соціальних послуг; розвиток логістичної та прикордонної інфраструктури, що забезпечить доступність ринків збуту; освітні та інноваційні хаби, здатні підтримувати технологічне підприємництво й ІТ-сферу; стимулюючі податкові інструменти — пільги, компенсації, грантові програми тощо; просування позитивного іміджу регіонів через інвестиційні форуми, маркетингові платформи, участь у міжнародних проєктах.

Крім того, важливим завданням є побудова національної системи моніторингу та рейтингування інвестиційної привабливості регіонів, що дозволить забезпечити прозорість, конкурентність та ефективність розподілу ресурсів. Таким чином, підвищення інвестиційної привабливості регіонів України має базуватись на поєднанні інституційних реформ, локальних ініціатив і стратегічної міжнародної підтримки, що в сукупності формують умови для сталого економічного зростання.

1. Стасюк І. Чи вплинула релокація бізнесів до Львівщини на місцеву економіку? *Хмарочос*. 24 березня 2023. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2023/03/24/chy-vplynula-relokacziya-biznesiv-na-lvivshhynu-na-miscevu-ekonomiku/> (дата звернення: 06.05.2025). 2. Врятувати національного виробника: досвід Львівщини у релокації бізнесу... URL: <https://www.prostir.ua/?news=vryatuvaty-natsionalnoho-vyrobnyka-dosvid-lvivshchynu-u-relokatsiji-biznesu> (дата звернення: 06.05.2025). 3. За два роки — три нові великі проєкти: як громада на Закарпатті стає логістичним хабом... URL: <https://decentralization.ua/news/17032?utm> (дата звернення: 06.05.2025). 4. Вінниця презентувала досвід роботи індустриальних парків на міжнародному форумі «Industrial Evolution. Виробництво вмикає економіку». 25 квітня 2025. URL: <https://www.vmr.gov.ua/vinnysia-prezentuvava-dosvid-roboty-industrialnykh-parkiv-namizhnarodnomu-forumi-industrial-evolution-vyrobnytstvo-vmykaie-ekonomiku> (дата звернення: 06.05.2025). 5. ЗБІТ про результати діяльності Агенцій регіонального розвитку. URL: https://mtu.gov.ua/files/zvit_pro_rezultaty_diyalnosti_APP.pdf (дата звернення: 06.05.2025).

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН, РЕГІОНІВ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Alla Zhemba, PhD in Economics, Associate Professor (National University of Water Management and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine), **Oleksandr Fedchyk, Bachelor's Degree Student** (National University of Water Management and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine)

THE ATTRACTION OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT TO UKRAINE IN WARTIME: CHALLENGES AND PROSPECTS

Foreign direct investment (FDI) in host countries plays a crucial role in economic development, increasing tax revenues, reducing forced unemployment, and ensuring effective technology transfer. Moreover, FDI enables countries and businesses to implement joint projects that contribute to restructuring transitional economies and enhancing the competitiveness of national products through innovation – an issue of particular relevance for Ukraine [1].

Foreign investment refers to any asset contributions made by foreign investors into business or other activities for the purpose of generating profit. Such investments may take monetary, material, or intellectual forms [2, p. 118]. Foreign investments are generally classified into direct, portfolio, and other forms. Among these, direct investments are considered the most beneficial and widely recognized, as they are typically long-term and promote the establishment of new branches and enterprises, job creation, employee upskilling, and technology transfer. Therefore, encouraging the inflow of FDI into Ukraine must be a targeted, comprehensive policy that includes a strong diplomatic dimension [3, p. 110].

The volume and type of foreign investments entering a country depend on its investment climate – that is, the country's attractiveness to investors and its capacity to absorb such investments. H.M. Tereshchenko emphasizes in her research the significance of legislation and the actions of state institutions in shaping the investment climate, both through direct regulation and indirectly via mechanisms that influence competition levels, such as protectionist policies, antitrust laws, and the tax and customs burden [4, p. 125].

Under the conditions of war in Ukraine, typical investment attractiveness factors such as political and economic stability, security, and ease of doing business cannot be fully guaranteed. Thus, state, diplomatic, and other efforts should focus on fostering favorable environments in sectors and areas where resilience and reconstruction will provide mutual benefits. We believe that Ukraine has the opportunity to turn adverse external circumstances into a foundation for forming new vectors of investment appeal. In particular, the urgent need to strengthen the security and defense sector opens up prospects for

parties interested in long-term strategic partnerships – opportunities not always present in peacetime economies. At the same time, through investment, other countries can gain unique experience in jointly addressing military challenges, such as enhancing cybersecurity, optimizing logistics flows, and modernizing defense technologies.

Economic diplomacy can certainly contribute to achieving these goals by facilitating agreements with foreign transnational corporations (TNCs), promoting a positive image of Ukraine, and encouraging collaboration within transnational projects. For instance, there have already been tangible results in strengthening critical infrastructure and improving cybersecurity. According to the European Business Association (EBA), investment in digital technologies rose by 25% as early as 2023. These investments included new risk management systems, logistics solutions, and secure cloud services [5].

In addition, in 2024 the composite indicator of Ukraine's Investment Attractiveness Index, calculated by the EBA, showed a slight increase to 2.49 out of a possible 5 points, which is a better result than in some pre-war years. This suggests promising prospects for restoring the investment climate even in times of total uncertainty regarding future situation in Ukraine.

Another avenue for attracting investments is the Ukraine Investment Framework initiative, which began in the first half of 2024 with EU support. The initiative aims to remove barriers caused by excessively high risks to private investment in Ukraine by offering guarantees worth €7.8 billion, along with grants and technical assistance [6].

In conclusion, even under challenging geopolitical conditions, the state possesses the resources not only to adapt but also to rethink its investment strategy by focusing on urgent needs that simultaneously serve as points of growth and recovery. It is important to invest in areas that bring quick results and support long-term development. This way, the country can become stronger and more stable in the future.

1. Batura O. V. Foreign Investments in the Formation of Ukraine's Market Economy : Monograph. Dnipro : Science and Education, 2012. 179 p. **2.** Lyakhova O. O. Investment: Self-Study Guide. Kyiv : KNEU, 2011. 251 p. **3.** Fedorenko V. H. Investing in the National Economy: A Monograph. Institute for Training Personnel of the State Employment Service of Ukraine. Kyiv : ITP SESU, 2011. 295 p. **4.** Tereshchenko H. M. Compensatory Mechanisms for Investor Protection: The Experience of Latin American Countries. *Finance of Ukraine*. 2017. No. 10. Pp. 110–126. **5.** More Investors Interested in Ukraine: Results of a European Business Association Survey. *NV Business*. 2024. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ohochih-investuvati-v-ukrajinu-stalo-bilshe-rezultati-opituvannya-yevropeyskoji-biznes-asociaciji-50378890.html> (accessed: 25.04.2025). **6.** Investment Climate in Ukraine: Challenges and Prospects for 2025. *Yurydychna Gazeta*, 2025. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/investiciyniy-klimat-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html> (accessed: 01.05.2025).

Annabel Mwagalanyi, PhD candidate (De Montfort University, Leicester, United Kingdom)

BEYOND SETTLEMENT: EXAMINING THE ROUTES AND BARRIERS TO REFUGEE LABOUR MARKET INTEGRATION IN LEICESTER, UNITED KINGDOM

By the end of 2024, the United Nations (UN) reported that 122.6 million people were forcibly displaced due to conflict, climate change and political challenges. Of this number, showing the magnitude of the crisis, 43.7 million were refugees. The 1951 UN convention defines refugees as "people who have fled their countries to escape conflict, violence, or persecution and have sought safety in another country" [16].

The 1951 Refugee Convention defines a refugee as a person who "owing to well-founded fear of being persecuted for reasons of race, religion, nationality, membership of a particular social group or political opinion, is outside the country of [their] nationality and is unable or, owing to such fear, is unwilling to avail [themselves] of the protection of that country. Upon arrival in a host country, refugees often live in urban areas (such as cities) to gain easy access to support groups, housing and employment [12].

My research focuses on refugee access to employment challenges in Leicester, United Kingdom (UK). Adopting a qualitative approach employing semi-structured interviews. A period of 6 months was spent interviewing refugees, staff members and volunteers working at support organisations. Studying the lived experience of individuals was conceptualised by adopting human capital theory and drawing from Ager and Strang's (2008) 10-dimensional conceptual framework on integration. They identified means and markers of refugee integration, arguing that the absence of factors such as education and employment may hinder integration into the host country [1]. The following section will provide an overview of the positioning of the research, followed by an overview of the complex UK asylum process, which filters into the challenges experienced by refugees in the UK labour market.

Leicester is a central city in the East Midlands region of England, with easy routes connecting nationally. It hosts a diverse population of approximately 350,000, being the 10th largest city in the country. For the past 60 years, the city has hosted people worldwide and has a strong network of support organisations working with asylum seekers and refugees [17]. Its business landscape has transformed from operating in hosiery, footwear, and textiles to welcoming international corporations such as Amazon, IBM, and Land Rover Jaguar, which have operations in the city. Therefore, a city that is not foreign to change, or hosting migrants.

The UK's asylum process is complex. In March 2024, the Woolf Institute published a paper from the 'Commission on the Integration of Refugees' stating,

"The UK's asylum system is broken: it is expensive, ineffective, and harmful" [14]. The commission comprised individuals with extensive knowledge and political perspectives, proposing a new structure to the UK asylum system based around integration. Chaffelson et al. (2023) found that on average, individuals seeking asylum in the UK could wait up to 437 days to receive an outcome on their application—a period when asylum seekers are prohibited or limited to work opportunities, relying on government support for survival [7]. A successful asylum application would result in the applicant receiving 'indefinite leave to remain' for a minimum of 5 years, granting access to certain benefits such as universal credit (financial support while looking for employment) and the right to work [8], [18].

Lastly, a UK charity reported that refugees found the move-on process (transitioning from living off an asylum support system to refugee status) challenging. Previously, this took 28 days, but the UK government announced in 2024 that this would increase to 56 days [19]. If the newly granted refugee had no experience or training in finding employment, they faced a long period of uncertainty. Calo, Montgomery, and Baglioni (2024) argue that UK employment policies have long been a barrier to newcomers accessing the labour market, especially asylum seekers and refugees [4].

A result of restrictions on who can work, the lack of resources and the pressure for this group to prove their 'worthiness to work'. This fact is emphasised by Fasani, Frattini and Minale (2022), arguing that refugees are "11.6% less likely to have a job and 22% more likely to be unemployed than other migrants with similar characteristics" [6].

Skills shortages experienced in the UK and a need to fill gaps in sectors such as health, education, and information technology make refugee labour market integration a vital area to research [5]. Refugees have various skills, and existing literature uses terms such as highly-skilled refugees [20]. Another common trait is their resilience and entrepreneurship. However, a lack of digital skills and limited awareness of the job application process have hampered their employment progress.

To address the challenge of refugees integrating into the labour market beyond settlement. Literature on refugee integration argue that refugee integration is a two-way process [1], [3], [10]. If refugees need to adapt to the host community culture, the host community should also attempt to understand who a refugee is and what their needs are. Support organisations play a pivotal role in providing pathways and signposting refugees to local council offices for information on housing and benefits, healthcare and educational opportunities. Notably, it helps refugees understand the host country's cultural traits, overcome language barriers and learn digital skills. Boss et al. (2021) looked at refugees' job search process and stressed the importance of promoting digital literacy and web-based technologies [2].

The research proposes that employment opportunities for refugees need to extend beyond solely ushering refugees into employment for survival, as ultimately, employment as a stand-alone measure does not guarantee successful integration, contrary to what existing literature states [9].

There needs to be a shift away from job onboarding processes, which easily end up being a collection of tick-box exercises, such as office tours or mandatory training. Although essential, a strong focus on navigating the labour market beyond settlement is paramount. Employers can educate themselves from research findings on refugee integration to create meaningful integration pathways within the organisations, possibly leading to employee retention and progression. Businesses and organisations are facing local, national, and international challenges. Globalisation calls for the collaboration of people, policies and structures. Research highlights the need for multidisciplinary conversations and networks to be built. The mission is to learn from different areas within management that can contribute to a future-proof business culture.

The ongoing refugee crisis highlights that the movement of people is no longer based on where you live in the world anymore; therefore, employers need to be ready to support a mix of individuals, and this can include nationals and migrants. As business demands change, the needs of those employed by businesses must be reviewed and assessed to ensure each individual's human rights are upheld.

The lens for this research has been on Leicester, UK; however, refugee labour market integration practices across Europe are paramount due to the number of countries hosting refugees. Employers should actively work with support organisations. This medium can help connect refugees and employers, providing a platform for refugees to share their experiences and challenges (e.g. lack of cultural awareness).

For employers, a space is created to communicate the opportunities and support available for refugees while in employment. Mentorship programmes that offer one-to-one support to refugees in the workplace would be beneficial for providing tailored support to meet the needs of the individual. Lastly, opportunities focusing on language training and vocational skills emphasise honing meaningful employment.

Future research in refugee labour market discourse needs to emphasise the need for a change of mindset that moves away from traditional working practices. A one-size-fits-all mentality to integration in the workplace is detrimental to organisations and can act as a deterrent to integration rather than aiding integration.

1. Ager A., Strang A. Understanding Integration: A Conceptual Framework. *Journal of Refugee Studies*. 2008. Vol. 21, no. 2. P. 166–191. 2. Boss H.C.D. et al. Developing and testing a framework for understanding refugees' job search processes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 2021. Vol. 41(4). Pp. 568–591. URL: <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2021-0031> 3. Cheung S. Y. and Phillimore J. Gender and

refugee integration: a quantitative analysis of integration and social policy outcomes. *Journal of Social Policy*. 2017. Vol. 46(2). Pp. 211–230. **4.** Calo F., Montgomery T., Baglioni S. You have to work...but you can't!: Contradictions of the Active Labour Market Policies for Refugees and Asylum Seekers in the UK. *Journal of Social Policy*. 2022. P. 1–19. **5.** Farnham D. D. T. and Goldstone R. A narrative review of refugee & asylum seekers' transitions into & experiences of working in the United Kingdom National Health Service. *BMC Health Services Research*. 2023. Vol. 23(1). Pp. 1–8. URL: <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09606-1>. **6.** Fasani F., Frattini T. and Minale L. (The Struggle for) Refugee integration into the labour market: evidence from Europe. *Journal of Economic Geography*. 2022. Vol. 22(2). Pp. 351–393. URL: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbab011>. **7.** The challenges faced during home office interview when seeking asylum in the United Kingdom: an interpretative phenomenological analysis / R. Chaffelson et al. *Ethnic and Racial Studies*. 2022. P. 1–21. URL: <https://doi.org/10.1080/01419870.2022.2112255> (accessed: 12.03.2025). **8.** Government Digital Service. Claim asylum in the UK. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/claim-asylum> (accessed: 14.05.2025). **9.** Refugee recruitment and workplace integration: An opportunity for human resource management scholarship and impact / G. Hirst et al. *Human Resource Management Journal*. 2021. **10.** Unveiling the Canvas Ceiling: A Multidisciplinary Literature Review of Refugee Employment and Workforce Integration / E. S. Lee et al. *International Journal of Management Reviews*. 2020. Vol. 22, no. 2. P. 193–216. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12222> (accessed: 14.05.2025). **11.** Refugee recruitment and workplace integration: An opportunity for human resource management scholarship and impact / G. Hirst et al. *Human Resource Management Journal*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12349> (accessed: 12.05.2025). **12.** Netto G. Strangers in the City: Addressing Challenges to the Protection, Housing and Settlement of Refugees. *International Journal of Housing Policy*. 2011. Vol. 11, no. 3. P. 285–303. URL: <https://doi.org/10.1080/14616718.2011.599132> (accessed: 14.05.2025). **13.** URL: https://refugeeintegrationuk.com/wp-content/uploads/2024/06/CIR_Report-1.pdf (accessed: 14.05.2025). **14.** Woolf institute Woolf Institute (en-GB). [online] Woolf Institute (en-GB). 2022. URL: <https://www.woolf.cam.ac.uk/research/projects/commission-on-the-integration-of-refugees> (accessed: 13.05.2025). **15.** United Nations. Refugees. [online] United Nations. 2024. URL: <https://www.un.org/en/global-issues/refugees> (accessed: 10.05.2025). **16.** UNHCR. The 1951 Refugee Convention | UNHCR UK. [online] UNHCR UK. 1951. URL: <https://www.unhcr.org/uk/about-unhcr/overview/1951-refugee-convention> (accessed: 10.05.2025). **17.** Leicester City Council. 2025. URL: <https://www.leicester.gov.uk/> (accessed: 12.05.2025). **18.** Government Digital Service. Universal Credit. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/universal-credit> (accessed: 14.05.2025). **19.** What happens when you get Refugee Status? Right to Remain. 2025. URL: <https://righttoremain.org.uk/toolkit/what-happens-when-you-get-refugee-status/> (accessed: 13.05.2025). **20.** Ganassin S. and Young T. J. From surviving to thriving: "success stories" of highly skilled refugees in the UK. *Language and Intercultural Communication*. 2020. Vol. 20(2). Pp. 125–140. URL: <https://doi.org/10.1080/14708477.2020.1731520>.

Tetiana Kuchmiiova, PhD, Associate Professor, Maxym Gardus, student
(Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine)

UKRAINE'S GREEN ENERGY TRANSFORMATION: ECONOMIC FEASIBILITY AND EUROPEAN GUIDANCE IN WARTIME CONDITIONS

Russia's aggression against Ukraine, which escalated into a full-scale war in 2022, has drastically reshaped the country's approach to energy security. For many years, Ukraine remained heavily dependent on fossil fuel imports, particularly Russian gas. This dependency has forced the country to seek not only urgent responses, but also long-term solutions in the form of a systemic energy transformation based on renewable energy sources (RES). The transition from fossil fuel consumption to the development of decentralized and clean energy has become both a climate challenge and a vital component of national security strategy.

In this context, the European Union's REPowerEU initiative underscores that the rejection of Russian fossil fuels is not just about energy autonomy but also a geopolitical necessity. Ukraine, therefore, has a unique opportunity not only to adopt best European practices but also to become part of the broader European climate agenda. The purpose of this paper is to explore the key economic tools that can support Ukraine's move toward energy independence by abandoning fossil fuels, and to highlight applicable elements of European experience.

Methodologically, the study is based on a comparative analysis of open data from trusted research institutes, environmental organizations, and official EU policy documents. Particular emphasis is placed on data regarding fossil fuel substitution potential, required investments, budget savings, and energy import/export figures. A qualitative policy analysis approach was used to identify existing barriers, regulatory gaps, and economic instruments, along with an examination of local RES projects implemented by Ukrainian communities.

One of the most promising directions is the development of bioenergy. According to the Bioenergy Association of Ukraine, the potential for replacing imported natural gas with biomass is up to 8 billion m³ per year, which could reduce government expenditures by approximately \$3 billion. The main barriers, however, remain poor infrastructure and insufficient regulation. A study by Aurora Energy Research modeled scenarios for phasing out coal-fired power plants by 2030, showing that CO₂ emissions could be cut by 82%, while direct budget expenditures would decrease by €1.3 billion. In the "early exit" scenario, necessary investments are estimated at €3.5 billion.

Ukraine also holds significant potential for biomethane production – up to 4.5 billion m³ of gas by 2050. This direction has already received legal support through the adoption of the Biomethane Law and the establishment of a

certification system. Communities are increasingly playing a crucial role in decentralized energy generation, with numerous success stories across rural regions.

Since the start of the full-scale war, the European Union has accelerated its own energy transition. The REPowerEU program foresees €210 billion in investments by 2027, targeting renewables, energy efficiency, hydrogen technologies, and LNG infrastructure. One of the most effective instruments in the EU has been the implementation of national recovery and resilience plans. Ukraine could benefit from developing a similar approach – conceptually referred to as "REPowerUA." Furthermore, the EU Emissions Trading System (EU ETS) offers a market-based tool that provides financial incentives to reduce CO₂ emissions. Ukraine is currently working on its own ETS as part of its commitments under the EU Association Agreement.

Another vital area is the just transition of coal-dependent regions – a priority already being funded within the EU, and especially relevant to Ukraine given its social, environmental, and economic implications. According to the IPCC report cited by Ecoaction, dependence on fossil fuels represents not only an environmental hazard, but also a geopolitical vulnerability.

In conclusion, Ukraine's energy transformation is not merely a matter of environmental concern, but a critical pillar of its national security. Bioenergy, microgeneration, and energy efficiency offer real prospects for reducing reliance on imports. European experience clearly demonstrates that a successful fossil fuel phase-out requires well-designed economic incentives, a solid regulatory framework, and strategic long-term planning. Ukraine still faces significant challenges, such as the absence of a unified strategy, institutional weaknesses, and limited access to financing. Nonetheless, the country now has a historic opportunity to undertake a green transformation of its energy sector – and this opportunity must not be missed.

1. Aurora Energy Research. Economic consequences of coal phase-out in Ukraine by 2030. *Ecoaction*. 2021. URL: https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/2021_07_Economic_implications_ua-s.pdf. (accessed: 14.05.2025). 2. UABIO. Ten steps for Ukraine to abandon Russian natural gas. 2022. URL: https://uabio.org/wp-content/uploads/2022/04/10-kroktiv-Ukrayiny-dlya-vidmovy-vid-PG_UKR.pdf (accessed: 14.05.2025). 3. Ecoaction. How to curb climate change and war. 2022. URL: <https://ecoaction.org.ua/iak-strymaty-zminu-klimatu-ta-vijnu.html>. (accessed: 14.05.2025). 4. UA-Energy. The Green Deal in Ukraine: a challenging journey towards sustainable development. 2023. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/zelenyi-kurs-v-ukraini-skladnyi-rukhdostiiokho-rozvytku-31-03-2023> (accessed: 14.05.2025). 5. Energy Union Info. A plan to rapidly reduce dependence on Russian fossil fuels. 2022. URL: <https://news.energy-union.org/archives/2124>. (accessed: 14.05.2025). 6. Two keys to Ukraine's energy independence. *Ekonomichna Pravda*. 2022, May 30. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/30/687599/> (accessed: 14.05.2025).

Vladyslav Solodkyi, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor
(National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine)

INNOVATIVE APPROACHES IN THE CONTEXT OF ACHIEVING THE GOALS OF SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

The innovative development of the economy is closely linked to the possibilities of ensuring its equilibrium development, as the introduction of new scientific and technological achievements in production and economic activities, and thus in the sphere of consumption, in many cases creates additional conditions for the conservation and efficient use of all types of resources, which is one of the important factors in the balance of socio-economic systems.

The implementation of innovative strategic solutions is a key aspect that ensures the introduction of the latest technologies that reduce air emissions, reduce the anthropogenic burden on water and land resources, and thus increase the sustainability of ecosystems and the likelihood of their preservation in the medium and long term.

In today's economic environment, innovation is a significant driver of sustainable development through the implementation of the latest technological approaches and ideas that determine the prospects for economic growth. Innovative development is realized through entrepreneurship and the use of advanced solutions and new knowledge to solve problems and utilize existing opportunities.

It ensures the competitiveness of business entities and their economic growth, contributes to improving the quality of goods and services, and thus the quality of life and social progress, ensures environmental sustainability, as well as increases the number of jobs in knowledge-intensive sectors of the economy, solves complex social, economic, financial and other problems both locally and globally, etc.

Equilibrium socio-economic development can be achieved through the mechanism of applying innovative models of balanced growth, which should be adapted to the specific market situation and existing conditions and ways of doing business.

Sectoral diversification can be used to identify and promote the development of one or more sectors of the economy of a country or region, which is determined by current needs (reducing dependence on exports or on one industry, etc.) and the economic potential of the respective territories. Such an approach significantly reduces complex risks, ensures employment growth and less vulnerability to economic challenges.

Spatial innovation planning and regional development involves the balanced development of regions and territories by optimizing the strategic distribution of investment, economic activity and infrastructure. Such a model,

with adaptation to specific natural, geographical, socioeconomic and other conditions, should be applied when there is a need to develop links between urban and rural areas, correct existing regional imbalances, and optimize the use of regional potential.

The model of inclusive growth and social development should provide innovative approaches to optimizing the distribution of economic resources among participants in the socio-economic process, with special consideration for the situation of disadvantaged and vulnerable categories of citizens. Implementation of such a strategic model will result in improved access of the population to basic goods and services, reduced social inequality, and, accordingly, increased balance in the functioning of the economic system.

Cluster development, as a model of innovative balancing and development, should be focused on economically justified support of certain interrelated industries and individual enterprises in certain geographical regions, territories or sectors of the economic mechanism through the implementation of steps aimed at developing cooperation, collaboration and innovation. Such an approach makes it possible to achieve significant resource savings due to economies of scale and specialization of economic processes, and thus guarantee the growth of production productivity and increase the global competitiveness of territories and regions. It is worth noting that at the present stage of economic development, sectoral clustering influences and largely determines the mechanisms of technological diversity formation and ways of applying innovative approaches and making economic decisions by business entities [1].

Strategic investments and innovative transformations of critical infrastructure, including energy, digital communications, transportation, etc., both increase the overall economic efficiency and balance of the system and guarantee its resilience in emergency conditions. Improving the availability of infrastructure facilities and reducing logistics costs enables accelerated and secure development at all levels of the economic hierarchy of the respective countries and regions.

Focusing on the priority of environmental approaches in economic planning and strategic development policy is used as a model aimed at achieving long-term environmental sustainability. It can be used to reduce the impact of climate change, accelerate the introduction of renewable energy sources on a large scale, implement measures to improve resource efficiency, etc. At the same time, effective management decision-making should be based both on the evolutionary features of globalization processes in the context of ensuring the goals of sustainable development [2] and on the practical factors of applying equilibrium innovation mechanisms in different economic contexts [3].

A necessary component of improving innovative strategies and models of sustainable development is the effective functioning of the system of monitoring and evaluation of their impact on the results of socio-economic development

with appropriate adjustments in each new cycle of observations. It is imperative to establish effective feedback to all participants and stakeholders of the economic system, which will contribute to the continuous improvement and adaptation of the measures implemented based on the use of real experience and practical knowledge.

Regulatory support and encouragement of innovations in zero-waste technologies, implementation of measures to reduce the amount of waste from existing production facilities, additional expansion of recycling and resource recovery opportunities in the context of the circular economy, and introduction of new environmental standards are important factors in achieving the sustainable development goals.

Ensuring optimal conditions for achieving the goals of balanced socio-economic development requires the implementation of an integrated set of systemic measures that should be based on the development and implementation of effective innovation strategies and models.

Moreover, in the context of rapid changes in exogenous and endogenous factors of functioning that affect both specific business entities and hierarchical systems at the local and global levels, there is a need to constantly update and improve the approaches used to achieve equilibrium development, since the pace of change is often accompanied by significant transformations, complications of the initial factors and force majeure.

In addition, it is necessary to implement a mechanism for accelerated adaptation of the approaches used in equilibrium ecological and economic systems to ensure their effectiveness to the economic, environmental, socio-political, cultural and other features of the respective countries and regions, as well as the territorially predominant types of business. This will make it possible to create more flexible and locally relevant models that can respond quickly to changing conditions and specific regional challenges.

An important factor in the successful implementation of the above innovative strategies for ensuring balanced development may be the promotion of further improvement of international trade and equal opportunities for all participants in global economic processes. After all, expanding access to the sectors of the world market for the vast majority of business representatives will guarantee not only the realization of the prospects for achieving the comprehensive goal of sustainable socio-economic development in the future, but will also make it possible to obtain the corresponding economic effect from the application of the entire complex of the characterized models of ensuring equilibrium social progress at the current stage of their functioning.

1. Feldman M. P., & Lowe N. Spatial clustering, technological diversity and firm-level patenting. *Research Policy*. 2017. Vol. 46(7). P. 1290–1303. 2. Sachs J. D. The Ages of Globalization: Geography, Technology, and Institutions. Columbia University Press. 2020. 3. Chesbrough H. W. Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business. Oxford University Press. 2019.

Адамчук Т. Л. ст. викладач (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Камінська С. М., викладач, Осмірко А. О., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ ГРОШОВИХ КОШТІВ НА РАХУНКАХ У БАНКУ

Функціонування будь-якого підприємства – це складний динамічний процес, що забезпечується безперервним циклічним рухом грошових коштів. Кожне підприємство має забезпечувати власну платоспроможність через відновлення й збереження руху грошей у циклах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Грошові ресурси є ключовими для будь-якого бізнесу, їх коректний облік та контроль за надходженням та витратами – частина щоденної праці бухгалтерії, адже кожна компанія намагається отримати найбільший зиск від виконання своєї діяльності. Щодо між підприємствами, організаціями, установами відбуваються різні банківські операції: прийом і видача готівки, здійснення усіх видів безготівкових розрахунків: надходження коштів за продаж готової продукції, виконані роботи та послуги, позики, кредити, оплата постачальникам, погашення боргів перед бюджетом та інші. Банківські рахунки – рахунки, на яких обліковуються власні кошти, вимоги, зобов'язання банку стосовно його клієнтів і контрагентів та які дають можливість здійснювати переказ коштів за допомогою банківських платіжних інструментів [1]. Успіх будь-якого бізнесу, незалежно від його розміру та сфери діяльності, значною мірою залежить від ефективного управління фінансами. А бухгалтерський облік – це його основа. Ведення обліку вручну – це довго, складно і часто призводить до помилок, які можуть дорого коштувати. Ефективний облік грошових коштів — це основа успішного фінансового управління на підприємстві. У сучасному бізнес-середовищі контроль фінансових потоків, управління витратами та прозорість операцій є важливими складовими стабільного розвитку компанії. Автоматизація обліку грошових коштів передбачає точний контроль усіх фінансових потоків. Програма дозволяє фіксувати: борги; платежі; доходи та витрати. Система також формує детальні звіти для аналізу ефективності бізнесу. Це допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати фінансову стратегію. Сьогодні не можна уявити ведення обліку без використання бухгалтерських програм. Ведення обліку з грошових коштів на рахунках у банку можна виконувати в таких бухгалтерських програмах: 1) BAS Бухгалтерія. 2) KBS облік бюджетної установи. 3) MASTER: Бухгалтерія.

1. Про банки і банківську діяльність : офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>. (дата звернення: 06.05.2025).

Балджи М. Д., д.е.н, професор (Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна)

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ЗЕРНА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сприятливі природно-кліматичні умови останніх років в Україні, сприяли поверненню на світовий ринок зернових культур у ролі одного з потужних виробників та експортерів, незважаючи на багаторічну війну.

До 2022 року Україна займала п'яте місце за експортом зерна, а саме – обсяги досягали $\frac{3}{4}$, від того, що вирощувалось. При чому, внутрішнє споживання даної сировини складало порядку 20–25% від вирощеного, тому доцільним було вивезення збіжжя на міжнародні ринки. Доля світового експорту України становило: пшениці – 10% від світового експорту; кукурудзи – понад 14%; соняшникової олії – більше 47% [1].

Загальновідомо, що Україна є експортноорієнтованою країною, що відображається на внутрішньому економічному розвитку. Поряд з цим, зміни на світовому ринку зерна суттєво впливають на вітчизняний ринок. Так, у 2008/2009 рр. країна увійшла до трійки основних експортерів зерна, що обумовлено було історично рекордним урожаєм зернових культур, рекордними об'ємами експорту зернових за місяць, портової переробки зернових за місяць і вантажообігу портів за рік, а також рекордними відправками зернових і продуктів переробки залізничними вагонами, не дивлячись на рекордне підвищення залізничних тарифів на перевезення зернових і продуктів помелу (на 150%).

У 2014 році Україна втратила значні площі сільськогосподарських угідь в АР Крим, Донецькій і Луганській областях.

За статистичної інформацією, у 2021–2022 рр. країна займала сьоме місце на світовому просторі за обсягами виробництва пшениці, що складало 33 млн тонн; за виробництвом кукурудзи та ячменю – шосте місце [2].

Військова агресія росії призвела недоотримання врожаю, втрати та знешкодження спеціалізованого обладнання і техніки; руйнація елеваторів, складських приміщень, ферм та інших споруд; руйнації меліоративних систем; загибелі тварин; пошкодженні й знищенні багаторічних насаджень; втрати обладнання з бджільництва і загибелі пасік; загальних утрат елементів виробництва і готової продукції. Фахівцями Київської школи економіки, спільно з Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури, Міністерством економіки України, Міністерством охорони здоров'я України, за координації Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України та у співпраці з іншими профільними міністерствами та Національним банком України визначено, що на початку 2024 року загальний обсяг прямих збитків, наданих агропромисловому комплексу України становить 10,3 млрд \$ [3].

Незважаючи на військові дії, завдяки допомозі бізнес-партнерів, країна залишається на світовому ринку агропродукції важливим гравцем. Так, у 2023 р. експортовано 16,1 млн т пшениці до 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн т олії до 130 країн [4].

Ситуація на ринку зернових культур у 2023–2024 маркетингового року склалася наступним чином:

- урожай зернових культур нижче попереднього року: за даними Держслужби статистики, валовий збір зернових і зернобобових у 2024 році становить 40,16 млн тонн, у т.ч. пшениці – 21,7 млн тонн (у 2023 році – 59,7 млн т, у т.ч. пшениці – 22,41 млн тонн). Але це перевищує потреби внутрішнього споживання;

- висока експортна активність. Експорт з України зернових і зернобобових склав 50 млн 826 тис. тонн, що на 1,6 млн тонн або на 3,2% більше, ніж у попередні МР (у 2022/2023 – 49,2 млн тонн, а у 2021/2022 – 48,4 млн тонн) [5];

- відповідно до «Меморандуму про взаєморозуміння між Мінагрополітики та учасниками зернового ринку», граничний обсяг експорту пшениці на 2024/2025 МР означено на рівні 16,2 млн тонн (для всіх класів).

За оперативними даними Держмитслужби, експорт зернових та олійних культур у 2023/2024 МР склав 10,76 млрд \$, а експорт, у тому числі й продуктів переробки (соняшникової олії та інших олій, макухи, шротів) становив 17,86 млрд \$.

У розрізі культур у 2023/2024 МР експортовано:

- пшениці – 18,402 млн тонн (у 2022/2023 МР – 16,894 млн тонн);

- ячменю – 2,491 млн тонн (2022/2023 МР – 2,712 млн тонн);

- жита – 1,6 тис. тонн (2022/2023 МР – 18,0 тис. тонн);

- кукурудзи – 29,389 млн тонн (2022/2023 МР – 29,228 млн тонн).

Україна за 2023–2024 маркетинговий рік, який триває з 1 липня минулого року до 1 культурквітня поточного, експортувала 34,86 млн тонн зернобобових та зернових культур. Для порівняння, у минулому маркетинговому році Україні вдалося експортувати 38,05 млн тонн зернобобових й зернових культур [2].

Визначено, що експорт пшениці здійснено у обсязі 18,4 млн тонн. Це становило 3 млрд \$, при виробництві майже 22 млн тонн. Експорт ячменю – реалізовано у обсязі близько 2,5 млн тонн, що дозволило отримано 376 млн \$. Експорт кукурудзи становив 29,3 млн тонн, на суму 4,7 млрд \$. Експорт сої здійснено на суму 1,1 млрд \$, при реалізації близько 3 млн тонн. Експорт ріпаку складав 3,7 млн тонн. Це дозволило отримати 1,4 млрд \$.

У наявному складі експорту зернових культур вагома роль належить кукурудзі, що становить 17,22% від загального обсягу експорту; 10,78% належить пшениці; на ріпак припадає – 2,17%, на сою – 1,76%, на ячмінь – 1,46%, на жито – 0,86%.

За даними Держслужби статистики, найбільшими імпортерами вітчизняного зерна у 2023/2024 МР були: Іспанія (12 370 тис. тонн), Китай (5534), Єгипет (6551), Туреччина (3710), Італія (3500), Нідерланди (3102), Німеччина (2226), Румунія (2018 тис. тонн). Необхідно зазначити, що географія експорту вітчизняних зернових культур розширилася, просуваючись на ринки В'єтнаму, Ізраїля, Японії, Південної Кореї.

Імпортерами пшениці у 2023/2024 МР виступали: Іспанія (5899 тис. тонн), Єгипет (1721 тис. тонн), Індонезія (1515 тис. тонн), Туреччина (1078 тис. тонн), Румунія (1001 тис. тонн), Пакистан (814 тис. тонн), В'єтнам (751 тис. тонн), Багладеш (737 тис. тонн), Італія (677 тис. тонн), Алжир (633 тис. тонн). Український ячмінь закупили: Китай (702 тис. тонн), Іспанія (460 тис. тонн), Кіпр (221 тис. тонн), Румунія (212 тис. тонн), Туніс (137 тис. тонн), Саудівська Аравія (132 тис. тонн), Ізраїль (116 тис. тонн), Йорданія (76 тис. тонн), Лівія (63 тис. тонн), Польща (48 тис. тонн). Основні закупівельні компанії кукурудзи представляли такі країни: Іспанія (6011 тис. тонн), Китай (4832 тис. тонн), Єгипет (3874), Італія (2753 тис. тонн), Нідерланди (2479 тис. тонн), Туреччина (1958 тис. тонн), Португалія (790 тис. тонн), Німеччина (765 тис. тонн), Ізраїль (734 тис. тонн), Туніс (688 тис. тонн). Імпортували вітчизняну сою: Єгипет (956 тис. тонн), Туреччина (674 тис. тонн), Німеччина (235 тис. тонн), Нідерланди (203 тис. тонн), Румунія (196 тис. тонн), Польща (137 тис. тонн), Ліван (80 тис. тонн), Угорщина (71 тис. тонн), Італія (70 тис. тонн), Великобританія (65 тис. тонн). Імпортерами українського ріпаку у 2023/2024 МР були: Німеччина (1226 тис. тонн), Румунія (609 тис. тонн), Нідерланди (420 тис. тонн), Бельгія (378 тис. тонн), Франція (259 тис. тонн), Великобританія (148 тис. тонн), Латвія (89 тис. тонн), Чехія (69 тис. тонн), Мальта (63 тис. тонн), Греція (62 тис. тонн).

До вагомих факторів, які впливають на формування цінової ситуації в країні, на внутрішньому ринку у 2023/2024 МР, були віднесені:

- значний за обсягами, після рекордного періоду 2022/2024 років, урожай зернових культур;
- висока експортна активність і потреба на світовому ринку вітчизняного зерна;
- погіршення природно-кліматичних умов і зменшення врожаю основних експортерів на світовому ринку зернових культур;
- зменшення внутрішніх потреб на зернові культури внаслідок скорочення населення.

Початок 2023/2024 МР визначився вищими цінами на зернові культури, як на світовому, так і на національному ринках. На Нью-Йоркській товарній біржі поступово простежується зниження цін, що обумовлено не стільки сезонним фактором, як високими перехідними запасами зерна і низьким попитом: від 640 центів США за бушель пшениці (липень, 2023 р.) до 548,50 (квітень, 2024 р.). Ціни на пшеницю на Нью-Йоркській товарній біржі у перерахунку на 1 тону у різних валютах становлять: 218,4 \$; 199,0 €; 8996,7

грн. Усереднені цінові показники зернову продукцію на національному позабіржовому ринку на кінець 2023/2024 МР зменшилися у: продовольчої пшениці – на 14,5%, фуражної пшениці – на 23,7%, ячміню – на 4,5%, кукурудзи – на 9,3%.

Спираючись на основні чинники розвитку ринку зерна у 2023/2024 МР, проведено аналіз, який свідчить, що крім загального скорочення сільськогосподарських угідь, внаслідок воєнних дій, імовірно скорочення посівів ярих зернових культур до 15%. Крім цього можливо зменшення посівних площ до 20% ячменю. Найбільш рентабельними культурами поточного року мають бути кукурудза, пшениця, соя і ріпак. Тому агровиробникам необхідно переглянути підходи до посівних площ, базуючись на власних можливостях і наукових прогнозах.

За офіційними даними Української зернової асоціації країна постачає продукцію до 190 країн світу і при цьому зберігається напрям збільшення загальних обсягів виробництва. За існуючими прогнозами на 2025 рік баланс зерна буде складатись на 46,5% з пшениці, на 24,7% із ячменю і на 21,8% із кукурудзи.

У перспективі імовірно зростання світового споживання кормової пшениці, що притаманне в Китаї, Пакистані та В'єтнамі, які входять до десятки імпортерів українського зерна. Найбільші світові імпортери пшениці (Єгипет, Індонезія, Алжир, Бразилія, Японія) будуть займати провідні позиції на зерновому ринку і імпортувати українське зерно. Позитивна динаміка для України прогнозується і на ринку кукурудзи, адже світове споживання збільшуватиметься і, головним чином, у країнах Африки. Глобальна перспектива пшениці на 2024/2025 МР передбачатиме збільшення поставок, споживання, торгівлі та кінцевих запасів. Світове виробництво пшениці знизилося на 1,4 млн тонн, але залишається рекордним, оскільки скорочення в ЄС лише частково компенсується більшим виробництвом в Україні. Очікуване збільшення експорту зернових значно покращить позиції України у міжнародному економічному просторі.

Проведена оцінка кон'юнктурних показників вітчизняного ринку зерна підкреслює вагомість зернового сектору економіки України, який здатен забезпечити продовольчі потреби як на вітчизняному, так і на світовому рівнях, що позитивно позначатиметься на продовольчій безпеці країни.

1. Загроза продовольчій безпеці світу. Міністерство закордонних справ України. 2023. URL: <https://surl.lu/vqmyex> (дата звернення: 06.05.2025). 2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.2025). 3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: <https://surl.gd/joypor> (дата звернення: 06.05.2025). 4. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. URL: <https://surli.cc/vkwytv> (дата звернення: 06.05.2025). 5. У 2023/2024 МР Україна експортувала 50,8 млн тонн зерна. URL: <https://surli.cc/mildja> (дата звернення: 06.05.2025).

Батик А. Т., здобувач вищої освіти першого рівня, Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ

У ХХІ столітті Україна опинилася в умовах масштабної війни, розв'язаної росією. Збройна агресія спричинила значні руйнування, гуманітарну кризу та економічне виснаження. В таких умовах держава неминуче потребує комплексного відновлення – як під час бойових дій, так і після їх завершення. Післявоєнне відновлення – це комплексний план заходів з відбудови та оновлення держави у всіх її сферах; це глибокий процес, що потребує особливої уваги та спрямований на ліквідацію наслідків війни, стабілізацію суспільства і створення умов для сталого розвитку, миру та безпеки. Часто на тлі війни у держави буває економічне виснаження та значні втрати матеріальних ресурсів, внутрішні резерви можуть бути недостатніми для масштабної реконструкції. На прикладі нашої країни можна спостерігати наскільки економічно виснажливою є війна. За даними звіту «Друга швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення України», станом на середину 2023 року загальні економічні збитки України, а саме порушення економічних потоків, виробництва та додаткові витрати, пов'язані з війною, сягають 290 млрд доларів США [1]. Найбільш постраждалими секторами є промисловість, транспортна та енергетична інфраструктура, житловий фонд.

Унаслідок бойових дій, окупації частини території та масової міграції населення спостерігається суттєве падіння ВВП, скорочення бюджетних надходжень і зростання рівня безробіття. В такі моменти важливо залучитися міжнародною підтримкою, адже зовнішнє фінансування міжнародних організацій стає важливим джерелом в підтримці та розвитку економіки країни. Відповідно до даних Міністерства України фінансів у 2023 році до загального бюджету України надійшло 58 млрд доларів США, з яких близько 42,5 млрд становила міжнародна допомога. Важливо, що понад чверть цих коштів (27%) були надані у формі грантів, що особливо критично для країни в умовах війни. Суттєву підтримку надали міжнародні фінансові інституції, зокрема Світовий банк, який інвестував в проекти розвитку сільського господарства, стійкого державного управління (проект PEACE) та загалом реалізував інвестиції на понад 4,8 млрд доларів і 452 млн євро[2]. Варто відзначити програму Міжнародного валютного фонду EFF на суму 15,6 млрд доларів, яка має дворівневу структуру: стабілізація бюджету та економіки на першому етапі й післявоєнна відбудова – на другому. Очікується, що ця програма дозволить залучити до 100 млрд доларів додаткових інвестицій [3].

Європейський Союз проявив себе як один із найактивніших міжнародних партнерів, що системно підтримує Україну в умовах масштабної агресії. Надання фінансової, гуманітарної та військової допомоги з боку ЄС стало вагомим чинником посилення оборонного потенціалу країни та забезпечення її національної безпеки. Підписання 16 січня 2023 року Меморандуму про взаєморозуміння та Кредитної угоди між Україною та Європейським Союзом стало вагомим кроком у зміцненні двосторонніх відносин. У межах домовленостей Україна отримала макрофінансову допомогу обсягом 18 млрд євро. Кошти надходили щомісячно по 1,5 млрд євро, що дозволило стабілізувати економіку та зміцнити фінансову систему держави. Після закінчення війни знадобляться значні глобальні фінансові зусилля для відбудови України. ЄС вже робить значний внесок у підвищення безперервної стійкості країни, а також створив новий Механізм підтримки України – спеціальний інструмент для надання Україні сталої фінансової підтримки на суму до 50 мільярдів євро на період 2024-2027 рр [4]. За підрахунками експертів Світового банку, Європейської Комісії, ООН та Кабінету Міністрів України, загальний обсяг прямої шкоди, завданої Україні внаслідок війни, перевищує 135 мільярдів доларів США. Найбільших втрат зазнали такі сектори економіки: житловий фонд (37%), транспортна інфраструктура (26%), енергетична галузь (8%), торгівля та промисловість (8%), а також аграрний сектор (6%) [5].

За даними Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) важливим напрямом фінансування, яким буде опікуватися найближчими роками, вважає розмінування сільськогосподарських земель України [6]. Це завдання є критично важливим, адже мінна небезпека охоплює значні площі родючих територій, унеможливаючи їх використання для вирощування сільськогосподарської продукції. Наслідком цього є не лише зниження внутрішнього виробництва продовольства, але й втрата частки експортного потенціалу аграрного сектору.

Надзвичайно важливою залишається підтримка міжнародних партнерів у фінансуванні захищених статей державного бюджету – зокрема, виплат заробітної плати працівникам бюджетної сфери, пенсій та соціальної допомоги. Крім того, залучені кошти спрямовуються на підтримку внутрішньо переміщених осіб, закупівлю медикаментів та забезпечення стабільного функціонування об'єктів критичної інфраструктури. Частина грантового та кредитного фінансування спрямовується безпосередньо на підтримку економічної стійкості держави, зокрема на забезпечення критичного імпорту енергоносіїв, сировини та необхідного обладнання; на збереження та відновлення експортного потенціалу країни; на підтримку бізнесу та населення в постраждалих регіонах; на відновлення зруйнованої інфраструктури—доріг, мостів, ліній електропередач та інших об'єктів.

Аналітики підкреслюють, що чітке визначення черговості та пріоритетів ключових завдань – таких як розмінування великих площ, розчищення завалів, спорудження тимчасових укриттів і навчальних закладів, а також забезпечення базової медичної допомоги – сприятиме оперативному початку відбудови. Міжнародні інвестиції, гуманітарна допомога, технічна підтримка та експертна співпраця стають потужним ресурсом для прискорення післявоєнної відбудови і формування міцних основ для стабільного майбутнього. Водночас залучення міжнародної допомоги вимагає від держави чіткої стратегії, прозорості та ефективності у використанні наданих ресурсів, адже відсутність чітко прописаної стратегії чи незвітність створює великий простір для неефективності та зловживань, а також недовіри як всередині держави, так і за її межами. Якщо громадськість не довірятиме проектам відновлення – в небезпеці опиниться політична стабільність країни, якщо їм не довірятимуть міжнародні партнери – в небезпеці опиниться фінансування [7]. Активне залучення громадянського суспільства до участі в оцінці процесу відновлення буде необхідним для контролю за фінансовою та якісною складовою цих процесів. Інститути громадянського суспільства можуть стати надійним інструментом у моніторингу використання ресурсів, визначенні пріоритетів та формуванні довгострокової довіри до дій влади.

1. Уряд України, Світовий банк, Європейська комісія та ООН. Звіт щодо збитків України, завданих РФ за рік війни. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukrainy-svitovyi-bank-ievropeiska-komisiiia-ta-oon-prezentuvaly-zvit-shchodo-zbytkiv-ukrainy-zavdanykh-rf-za-rik-viiny> (дата звернення: 01.05.2025). 2. Міністерство фінансів України. Залучено 42,6 млрд доларів пільгового та грантового фінансування від міжнародних партнерів. 2023. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_usd_426_billion_of_concessional_and_grant_financing_from_international_partners_in_2023-4370 (дата звернення: 01.05.2025). 3. Міжнародний валютний фонд. Ukraine: IMF Executive Board Approves USD 15.6 Billion New EFF. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/03/31/pr23101-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-new-eff-part-of-overall-support-package> (дата звернення: 01.05.2025). 4. Європейський Союз. Підтримка України. 2023. URL: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-support-ukraine_uk (дата звернення: 01.05.2025). 5. Світовий банк. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> (дата звернення: 01.05.2025). 6. Національний інститут стратегічних досліджень. Допомога міжнародних фінансових інститутів Україні. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/dopomoha-mizhnarodnykh-finansovykh-institutiv-ukrayini> (дата звернення: 01.05.2025). 7. Аналітична інформація щодо післявоєнного відновлення України. 2024. URL: <https://surl.li/fsgjeb> (дата звернення: 01.05.2025).

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Почтарук С. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Фінансово-економічний механізм є ключовим інструментом реалізації соціальної політики держави, адже саме за його допомогою забезпечується фінансування соціальних програм, підтримка вразливих верств населення та створення умов для соціально-економічного розвитку суспільства. Він охоплює систему джерел фінансування, методи розподілу коштів, державні та недержавні інституції, що регулюють соціальну сферу, а також інструменти контролю та оцінки ефективності використання ресурсів. Основним джерелом фінансування соціальної політики є державний бюджет, а також і місцевий бюджет який відіграє неабияку роль який формує фонд соціальних виплат, дотацій, субсидій та програм соціального захисту [1].

Ефективність фінансово-економічного механізму реалізації соціальної політики залежить від правильного розподілу ресурсів та збалансованості між соціальними зобов'язаннями держави й її фінансовими можливостями. Одним із важливих підходів є програмно-цільове фінансування, коли кошти спрямовуються на конкретні соціальні програми, що мають чітко визначені цілі, строки реалізації та очікувані результати. Цей підхід забезпечує прозорість та підзвітність використання фінансових ресурсів.

Податкова політика відіграє вагомую роль у фінансуванні соціальних програм, оскільки саме податки формують більшу частину бюджетних надходжень. Прогресивне оподаткування, податкові пільги для соціально вразливих верств населення та стимули для бізнесу в соціальній сфері є важливими інструментами збалансованої соціально-економічної політики.

Ще одним елементом механізму є система соціального страхування, яка дозволяє мінімізувати ризики втрати доходів через хворобу, безробіття або старість. Вона передбачає участь як працівників, так і роботодавців у фінансуванні соціальних виплат, що сприяє справедливому розподілу соціальних витрат [2].

Значною мірою ефективність фінансово-економічного механізму соціальної політики залежить від економічного розвитку країни. Чим стабільнішою є економіка, тим більше ресурсів держава може спрямовувати на соціальні програми, не ризикуючи макроекономічною рівновагою. Водночас слабка економіка обмежує можливості уряду щодо фінансування соціальних ініціатив, що може спричинити зростання соціальної напруги, погіршення рівня життя населення та збільшення рівня бідності.

Щоб забезпечити сталість фінансування соціальної політики, держави часто використовують механізми диверсифікації джерел доходів, залучення інвестицій у соціально значущі проекти та реформування системи соціального забезпечення відповідно до актуальних економічних реалій. Важливою складовою цього процесу є модернізація фінансових інструментів: використання цифрових технологій для обліку соціальних виплат, впровадження електронних платформ для прозорого моніторингу бюджетних витрат, створення механізмів персоналізованого соціального страхування [3].

Окрім цього, актуальним є питання ефективності соціальних витрат. У багатьох країнах існує проблема нецільового використання коштів, бюрократичних бар'єрів та недостатньої адресності соціальної допомоги. Тому важливим аспектом удосконалення механізму реалізації соціальної політики є запровадження системи соціальних рейтингів, які дозволяють оцінювати реальні потреби населення та спрямовувати допомогу тим, хто її дійсно потребує.

Важливо зазначити, що соціальна політика має не лише компенсаторний характер (надання допомоги малозабезпеченим або тим, хто втратив працездатність), але й стимулюючий. Інвестуючи в освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру та підтримку малого бізнесу, держава сприяє підвищенню рівня зайнятості, росту продуктивності праці та збільшенню податкових надходжень, що у довгостроковій перспективі створює основу для більш ефективної реалізації соціальної політики [4].

Таким чином, фінансово-економічний механізм соціальної політики – це не лише розподіл ресурсів, а й стратегічний інструмент для побудови економічно стійкого та соціально відповідального суспільства. Його ефективність визначається балансом між державним втручанням, ринковими механізмами та участю громадян у формуванні соціальних пріоритетів.

Отже, фінансово-економічний механізм реалізації соціальної політики є комплексною системою, що забезпечує фінансування соціальної сфери, регулює економічні процеси та сприяє соціальній стабільності. Його ефективне функціонування можливе лише за умов раціонального використання ресурсів, прозорості бюджетних витрат та активної участі всіх економічних суб'єктів у реалізації соціальних програм.

1. Барановський О. І. Соціальна політика: теоретико-методологічний аналіз та механізми реалізації. К. : НІСД, 2020. 250 с. 2. Василенко В. О. Фінансове забезпечення соціальної політики в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Фінанси України*. 2021. № 7. С. 45–60. 3. Грішнова О. А. Соціальна економіка : підручник. К. : Знання, 2019. 340 с. 4. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III.

Безтелесна Л. І., д.е.н., професор, Шмігель О. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МІЖНАРОДНА ГУМАНІТРАНА ДОПОМОГА УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Конфлікт є невід'ємним аспектом людського суспільства, що виникає через розбіжності в інтересах, переконаннях, цінностях та динаміці влади. Він проявляється у різних формах, від міжособистісних суперечок до великомасштабних воєн між націями. В своїй основі конфлікт є боротьбою між протидіючими силами, кожна з яких намагається відстояти свою позицію і досягти своїх цілей, часто за рахунок іншої сторони. Конфлікти та війни мають серйозні наслідки для цивільного населення, включаючи втрати життя, руйнування інфраструктури та масові переміщення. У таких умовах міжнародні організації відіграють критичну роль у наданні гуманітарної допомоги, забезпечуючи основні потреби та допомагаючи зменшити страждання постраждалих. Позбавлені можливості жити і заробляти вдома, українці потребують понад 10 тисяч тон готової їжі у вигляді гуманітарної допомоги щодня. Сотні тисяч людей задіяні в обороні держави. Тисячі цивільних і військових щодня потребують перев'язочні матеріали, препарати крові, ліки та обладнання для реанімації або військової медицини. Більшість з цих потреб Україна задовольняє завдяки гуманітарній допомозі, яку збирають як наші громадяни та громадські організації, так і міжнародні організації, країни-донори та корпоративно відповідальний бізнес по всьому світу [1].

1. ООН та її агентства. Організація Об'єднаних Націй (ООН) та її агентства, такі як Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), Всесвітня продовольча програма (ВПП), Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) та Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), є одними з головних постачальників гуманітарної допомоги. Вони забезпечують захист, житло, їжу та медичну допомогу для постраждалих від конфліктів. За планом на 2025 рік, ООН передбачає надання Україні 2,6 мільярдів доларів. Ці кошти будуть витрачені на питну воду, розмінування, енергетичні рішення, відновлення житла та інфраструктурні проекти [2].

2. Міжнародний комітет Червоного Хреста (ICRC). Український Червоний Хрест є одним з провайдерів у поширенні знань з міжнародного гуманітарного права, яке є обов'язком держави, прямо зазначеним в Женевських конвенціях про захист жертв війни від 12 серпня 1949 р. Український Червоний Хрест співпрацює з Урядом України з метою дотримання норм і положень МГП, розробляє навчально-методичні матеріали, проводить тренінги та семінари, готує тренерів з МГП, створює освітні відео, відео курси та ін. Відповідно Закону України «Про символіку Червоного хреста, Червоного Півмісяця, Червоного Кристала в Україні»

Товариство має повноваження щодо захисту емблеми Червоного Хреста, та співпрацює в цьому напрямку з уповноваженими державними органами [3].

3. Неприбуткові організації. Неприбуткові організації відіграють важливу роль у наданні допомоги Україні, особливо під час війни. Вони забезпечують гуманітарну допомогу, підтримку поранених, допомогу біженцям та відбудову руйнованих територій. Ось деякі з найвідоміших організацій: 1. Повернись живим – один з найбільших фондів, який надає допомогу українським військовим. 2.Благодійний фонд Сергія Притули – підтримує українську армію та цивільних. 3. Razom for Ukraine – надає технічні пристрої, евакуює вразливі групи населення та надає гранти для інших організацій. 4. UNITED 24 – глобальна ініціатива президента Володимира Зеленського, яка збрала значні суми коштів для допомоги Україні [4].

Міжнародні організації є незамінними у сфері вирішення конфліктів, використовуючи свої унікальні можливості та ресурси для вирішення складних та багатограних конфліктів сучасності. Завдяки дипломатії вони сприяють діалогу та переговорам, допомагаючи запобігати та вирішувати суперечки. Їхні миротворчі операції забезпечують безпеку та стабільність, захищаючи цивільне населення та підтримуючи політичні процеси. Гуманітарна допомога від цих організацій зменшує страждання і підтримує вразливі групи населення в зонах конфліктів. Крім того, міжнародні організації відіграють важливу роль у моніторингу та забезпеченні виконання угод, забезпечуючи дотримання зобов'язань і сприяючи довірі між конфліктуючими сторонами. Крім того, зусилля з нарощування потенціалу та розвитку, що здійснюються цими організаціями, вирішують основні причини конфліктів, сприяючи довгостроковій стабільності та миру. Оскільки світ продовжує змінюватися, роль міжнародних організацій у вирішенні конфліктів залишатиметься життєво важливим. Завдяки адаптації до нових викликів і використанню своїх колективних сильних сторін, ці організації можуть і надалі сприяти більш мирному та стабільному світу.

1. Міжнародна гуманітарна допомога для України: перемоги та виклики – портал новин LB.ua. URL: https://lb.ua/blog/oleksandra_vasylenko/525144_mizhnarodna_gumanitarna_dopomoga.html (дата звернення: 07.02.2025). 2. ООН виділить Україні 2,6 млрд доларів гуманітарної допомоги у 2025 році. URL: <https://news.online.ua/ukrayina-otrimaje-vid-oon-26-mlrd-dol-gumanitarnoyi-dopomogi-u-2025-roci-889793/?form=MG0AV3> (дата звернення: 07.02.2025). 3. Міжнародне гуманітарне право – Товариство Червоного Хреста України. URL: <https://redcross.org.ua/ihl/> (дата звернення: 07.02.2025). 4. Благодійні, неприбуткові організації в Україні – BIZMAG. URL: <https://bizmag.com.ua/blagodijni-organizacziyi-v-ukrayini/> (дата звернення: 07.02.2025).

Бойко М. В., викладач, Ковальчук А. В., здобувач фахової передвищої освіти (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства постійно зіштовхуються з необхідністю приймати швидкі та обґрунтовані управлінські рішення. В умовах посилення конкуренції, стрімкої цифровізації та постійної зміни ринкових умов бізнес-аналітика відіграє ключову роль як інструмент, що допомагає підприємствам адаптуватися до нових викликів, прогнозувати майбутній розвиток та забезпечувати стабільне зростання. У сучасному світі дані перетворилися на стратегічний ресурс, а здатність правильно їх збирати, аналізувати та інтерпретувати є визначальним чинником для успішного функціонування компанії. Бізнес-аналітика охоплює сукупність процесів, спрямованих на виявлення тенденцій, прогнозування подій і прийняття рішень на основі фактів. Її значення полягає у виявленні можливостей для розвитку, підвищенні ефективності операційної діяльності та зміцненні конкурентоспроможності [1].

Впровадження бізнес-аналітики в діяльність підприємств є важливим атрибутом досягнення успіху. Зокрема, варто зазначити, що основною метою бізнес-аналітики є ідентифікація проблем та пошук оптимальних рішень. Важливим є дотримання принципу ефективності аналітичного процесу – досягнення максимального результату при мінімальних ресурсах [4]. У цьому аспекті велике значення мають новітні аналітичні методи, комп'ютерні технології обробки даних та сучасні системи збереження інформації. За допомогою аналітики компанії здатні створювати затребувані продукти, приймати обґрунтовані управлінські рішення, мінімізувати втрати та покращувати фінансові показники [2]. Наявність кваліфікованого аналітика у команді дозволяє точніше відповідати на запити клієнтів і ринкові потреби, що є запорукою сталого розвитку.

Одним з найпоширеніших і функціональних інструментів є Power BI – аналітична платформа від Microsoft, призначена для створення інтерактивних звітів і дашбордів. Вона забезпечує можливість підключення до різноманітних джерел даних, їх обробки, моделювання за допомогою мов DAX і Power Query, візуалізації ключових метрик та спільної роботи в команді через хмарний сервіс Power BI Service. Завдяки гнучкому функціоналу платформи користувачі можуть створювати кастомізовані моделі даних, працювати з багатомовними інтерфейсами та

адаптувати звітність до потреб бізнесу.

Окрім Power BI, ефективним інструментом у сфері аналітики є Tableau – платформа, що дозволяє глибоко аналізувати великі обсяги інформації без потреби у програмуванні. Її перевагами є інтуїтивний інтерфейс, можливість інтеграції з різними базами даних та гнучке налаштування візуалізацій. Обидва інструменти забезпечують оперативний доступ до аналітичної інформації, що сприяє швидкому ухваленню рішень на основі достовірних даних [3].

У рамках практичного використання інструментів бізнес-аналітики було реалізовано моделювання прогностичної діяльності підприємства з використанням Microsoft Power BI. Інтеграція з різноманітними базами сервісами – такими як Excel-файли, SQL-сервери та інші бази даних – дозволила здійснити глибокий аналіз історичних показників і побудувати варіантні прогнози. На основі отриманих даних було створено інтерактивні панелі, що відображають динаміку ключових метрик, виявляють тренди та підказують можливі напрямки розвитку. Інструменти Power BI забезпечили зручну візуалізацію та надання стратегічної інформації у форматі, доступному для керівництва та аналітиків. Особливо ефективним є застосування штучного інтелекту, який автоматизує пошук закономірностей, виявляє відхилення та підвищує точність прогнозування.

Таким чином, цифрові рішення у сфері бізнес-аналітики, зокрема Power BI і Tableau, дають змогу підприємствам отримувати цінні аналітичні інсайти, адаптувати стратегії до ринкових змін і досягати стійкого розвитку в різноманітних секторах економіки.

У тезах підкреслюється важливість адаптації бізнес-аналітики до особливостей українського ринку для ефективного впровадження в різних сферах діяльності підприємств.

Підсумовуючи, варто зазначити, що бізнес-аналітика є дієвим стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам досягати високих результатів, знижувати ризики, підвищувати ефективність і забезпечувати довготривале стаке зростання. З огляду на стрімкий технологічний розвиток, інтеграція бізнес-аналітики з сучасними цифровими рішеннями набуває особливого значення для українських підприємств, які прагнуть здійснити успішну цифрову трансформацію.

1. Бізнес-аналітика в сучасній економіці. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/24.pdf](http://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/24.pdf) (дата звернення: 14.05.2025).
2. Бізнес-аналітика: концептуальні підходи. *Економічний вісник*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення: 14.05.2025).
3. Вхід у Tableau. URL: <https://www.tableau.com/tableau-login-hub> (дата звернення: 14.05.2025).
4. Остервальдер О., Пінє І. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора. Київ : Альпіна Паблішер Україна, 2020. 288 с.

Васюк І. В., к.е.н., доцент (ВСП ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Дубенська філія, м. Дубно, Україна), **Срібна Є. В., к.е.н., доцент** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

БАНКІВСЬКІ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Банківські злиття та поглинання є важливою частиною стратегії розвитку фінансових установ. Вони дозволяють досягти ефекту масштабу, розширити ринки збуту, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність. Проте такі процеси супроводжуються значними ризиками та невизначеністю, що потребує детального аналізу з позицій ризик-менеджменту. У статті розглядається класифікація ризиків, які супроводжують злиття і поглинання, а також запропоновано методичні підходи до оцінювання їх доцільності та ефективності.

У вітчизняному банківському секторі злиття і поглинання мають специфічні риси:

1. Слабкий контроль з боку державних регуляторів.
2. Непрозора структура власності банків.
3. Низький рівень використання фондового ринку в процесах злиття та поглинання.
4. Висока концентрація акцій в одних руках.
5. Обмежена доступність достовірної фінансової інформації про банки, що ускладнює належну оцінку їхньої вартості та ризиків перед злиттям чи поглинанням.
6. Високий рівень політичного впливу на банківський сектор, що може призводити до непередбачуваних змін у регуляторному середовищі або навіть блокування угод.
7. Недостатня розвиненість інфраструктури для інтеграції ІТ-систем, бізнес-процесів і корпоративних культур після злиття, що створює операційні ризики.
8. Волатильність економічного середовища, зокрема валютні ризики та нестабільність макроекономічних показників, що впливають на фінансову стійкість сторін угоди.

Ці фактори ускладнюють реалізацію вигідних і ефективних злиттів, створюючи додаткові ризики для інвесторів і партнерів. В умовах війни та економічної нестабільності банки змушені адаптуватися до нових реалій, зокрема через:

1. Пошук синергетичних ефектів шляхом об'єднання ресурсів для зниження операційних витрат і підвищення ефективності.
2. Залучення підтримки міжнародних фінансових організацій, таких як ЄБРР, для покриття ризиків за кредитами та стимулювання угод.

3. Фокус на реструктуризацію та докапіталізацію, що може передувати злиттям проблемних банків для їхнього фінансового оздоровлення.

Незважаючи на війну, ринок злиттів і поглинань в Україні демонструє ознаки пожвавлення. За даними KPMG, у першому півріччі 2024 року загальна вартість угод злиттів і поглинань в Україні зросла на 31% порівняно з аналогічним періодом 2023 року, досягнувши \$510 млн, хоча більшість угод стосувалася ІТ та телекомунікаційного секторів [1]. У банківському секторі активність залишається обмеженою через високі ризики та нестабільність. Так, станом на січень 2025 року кількість діючих банків в Україні скоротилася до 61, що на 20% менше порівняно з 2008 роком (76 банків) [2]. Це свідчить про консолідацію ринку, частково через злиття та поглинання, а також через ліквідацію неплатоспроможних установ. За даними НБУ, обсяг гривневих коштів клієнтів у банках на 1 січня 2025 року сягнув 1,9 трлн грн, що вказує на зростання довіри до банківської системи, але ускладнює оцінку вартості банків для угод через волатильність активів. Крім того, за січень–лютий 2025 року загальний прибуток банків склав 27,97 млрд грн, із 49 банками, що отримали прибуток, і 12 – збитки на 0,54 млрд грн [3]. Це створює неоднорідне поле для угод, де прибуткові банки є привабливішими для поглинання. Для мінімізації ризиків необхідно впроваджувати комплексні підходи до due diligence, вдосконалювати регуляторну базу, підвищувати прозорість банківського сектору та створювати привабливий інвестиційний клімат.

Таким чином, банківські злиття та поглинання є складними процесами, що потребують ретельного аналізу ризиків, інструментів реалізації та методів оцінювання. Успішність злиття та поглинання визначається не лише фінансовими показниками, а й управлінськими рішеннями, прозорістю, ринковими умовами та регуляторною політикою. Рекомендовано застосовувати комплексний підхід до оцінки ефективності злиття та поглинання, що поєднає перспективний аналіз, ретроспективний контроль та багатофакторну аналітику. Це дозволить зменшити невизначеність і сприяти реалізації стратегічних переваг у банківському секторі.

1. KPMG в Україні. M&A Radar Україна. Огляд ринку злиттів і поглинань у першому півріччі 2024 року. 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/07/h1-2024-ma-radar-ukraine.html>

2. Мінфін. Кількість діючих банків в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (дата звернення: 06.05.2025).

3. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Лютий 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf?v=12 (дата звернення: 06.05.2025).

Вашай Ю. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна),
Ковальчук С. К., викладач, Грабчук А. В., здобувач освіти фахового молодшого бакалавра (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна).

ЗАГРОЗА БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМ ВИЗНАЧЕННЯ І ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

Банкрутство підприємств є складним економіко-правовим процесом, що має суттєві наслідки як для самої компанії, так і для держави в цілому. Банкрутство – це фінансова ситуація, за якої суб'єкт господарювання неспроможний виконати свої зобов'язання перед кредиторами, державою та іншими контрагентами. Відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», банкрутство визначається як визнаний судом стан, за якого боржник неспроможний відновити свою платоспроможність та погасити свої борги.

Банкрутство – це не лише фінансова катастрофа, а й шанс для переосмислення стратегії підприємства. Успішна санація дозволяє компанії вийти з кризи. Проте для запобігання банкрутству важливо здійснювати регулярний фінансовий аналіз, ефективно управляти ресурсами та адаптуватися до ринкових змін. Навесні 2019 року мережа «Вопак» налічувала 56 магазинів, а під вивіскою «Пакко» працювало 14 гуртівень. Хоча ще кілька років тому «Пакко холдинг» об'єднував понад 80 магазинів різного формату у дев'яти українських областях. Основною причиною банкрутства мережі магазинів «Вопак» є значний борговий тягар – перед банкрутством компанія накопичила борги на суму понад 1,5 млрд грн. Серед основних кредиторів був «Ощадбанк» із вимогами на 416 млн грн. Наприкінці 2020 року всі магазини мереж «Вопак» та «Пакко» були закриті, що свідчить про тривалі фінансові проблеми компанії. Причинами такого розвитку подій стали накопичення боргів, неефективне управління активами, а також нездатність адаптуватися до змін на ринку. Компанія втратила довіру з боку постачальників і кредиторів, що унеможливило подальше функціонування бізнесу. Закриття магазинів призвело до масових звільнень працівників, погіршення соціально-економічної ситуації в регіонах присутності мережі та втрати позицій на споживчому ринку. Цей приклад демонструє важливість своєчасного антикризового управління та необхідність стратегічної реструктуризації для уникнення банкрутства.

Банкрутство є складним фінансово-економічним процесом, що має як внутрішні, так і зовнішні причини. Внутрішні чинники включають неефективне управління, фінансові проблеми, високі виробничі витрати, слабкий маркетинг і низьку конкурентоспроможність. Зовнішні причини

пов'язані з економічною кризою, політичними змінами, ринковими факторами, податковим тиском та форс-мажорними обставинами. Світовий досвід показує, що ризик банкрутства можна прогнозувати за 18–24 місяці до його настання, що дозволяє підприємствам завчасно впроваджувати антикризові заходи.

З метою стабілізації фінансового стану підприємства та запобігання його банкрутству доцільно реалізувати комплекс антикризових заходів, серед основних пропозицій можна виокремити оптимізацію витратної частини бюджету. Доцільно здійснити глибокий аудит витрат із подальшим скороченням неефективних або другорядних статей. Особливу увагу слід звернути на зменшення адміністративних витрат, удосконалення логістики та перегляд умов постачання товарів. Наслідки банкрутства: втрата довіри з боку партнерів та інвесторів; скорочення виробництва та звільнення працівників; продаж майна, втрата активів; погіршення репутації; соціальна напруга, зростання безробіття. Для протидії банкрутству варто впроваджувати фінансову реструктуризацію, яка включає зниження витрат та оптимізацію капіталу, а також системи управління ризиками та створення резервних фондів. Важливо покращувати взаємини з партнерами та кредиторами для залучення підтримки в критичних ситуаціях. Додатково доцільно впроваджувати цифрові технології для автоматизації обліку та контролю витрат, аналізувати ринкову ситуацію та адаптувати бізнес-модель до змін у зовнішньому середовищі. Ефективним є також підвищення кваліфікації персоналу для покращення управління ресурсами, а також встановлення чітких внутрішніх регламентів і контроль за їх дотриманням. Усі ці заходи сприяють зміцненню фінансової стійкості підприємства та мінімізації ризиків банкрутства.

Таким чином, стратегічне управління з урахуванням новітніх технологій і комплексного аналізу дозволяє вчасно виявляти ризики та забезпечувати стабільність бізнесу. Крім того, важливо впроваджувати прозору систему фінансової звітності, що підвищує довіру з боку зовнішніх стейкхолдерів. Розробка антикризових планів і сценарного моделювання допомагають швидко реагувати на зовнішні виклики. Важливу роль відіграє й цифровізація процесів, яка дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність.

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 р. № 2343-XII (в редакції зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12> (дата звернення: 06.05.2025). 2. Крамаренко Г. О. Антикризове управління підприємством: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 224 с. 3. Шиян А. І. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2021. 272 с. 4. Звіт про фінансовий стан мережі супермаркетів «Пакко» та «Вопак». *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/> (дата звернення: 06.05.2025).

Вашай Ю. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Подковиріна А. В., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна), **Качан О. В., викладач** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЯХ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Інновації – це рушійна сила розвитку сучасної економіки, особливо у високотехнологічному секторі. У процесі євроінтеграції технологічні компанії з країн, що прагнуть стати повноцінними учасниками єдиного європейського ринку, стикаються з необхідністю трансформувати своє стратегічне управління. Це стосується не лише технологічних аспектів, а й організаційної культури, підходів до управління та моделі взаємодії з партнерами. Надзвичайно швидкі зміни господарського середовища, пов'язані з посиленням конкуренції на локальних і глобальних ринках, скерували керівництво провідних компаній світу на стратегічне управління інноваційними процесами, запровадження нових організаційних форм інноваційної діяльності та пошук більш ефективних стимулів творчої активності працівників компаній. Як наслідок – серед першої п'ятірки компаній за рівнем капіталізації три технологічні гіганти США: Apple, Microsoft і Google. У Німеччині створено компанію SAP, яка розробляє і впроваджує найбільш складне і прогресивне програмне забезпечення для управління підприємствами. Китай також почав створювати свої власні технологічні гіганти: недавнє IPO компанії Alibaba group з капіталізацією понад 200 млрд дол. – тому яскраве підтвердження.

Уроки світового інноваційного менеджменту вкрай важливі для українських підприємств. Низький рівень інноваційної активності останніх є наслідком не тільки недостатнього інвестування в інноваційну діяльність або провалів інститутів інноваційної сфери, а й низької ефективності менеджменту на підприємствах. У широкому розумінні йдеться про менеджмент підприємства, адаптований до постійно оновлюваних умов його діяльності, ризикованості дій та конкуренції в галузі. У вузькому значенні – про менеджмент інноваційної діяльності, тобто сукупність економічних, організаційних і правових методів і форм управління інноваційним процесом та персоналом, що його здійснює. При цьому одні науковці обмежують інноваційну діяльність підприємства тільки використанням результатів закінчених науковотехнологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технологічних досліджень – під впливом факторів середовища всіх рівнів (зовнішнього і внутрішнього) з метою задоволення постійно мінливого індивідуального

попиту і потреб суспільства в конкурентоспроможній продукції (товарах, послугах).

Інші вчені трактують інноваційну діяльність підприємств як комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва, задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах. На вище керівництво організації та керівників науково-дослідних, конструкторських підрозділів покладається виконання низки функцій: прогнозування і планування інноваційної діяльності підприємства; організації інноваційної діяльності; стимулювання працівників та контролю за інноваційною діяльністю працівників та їх результатами. Як указує О. І. Ковтун, інноваційна стратегія – це суперстратегія (надстратегія), яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток. Економічний механізм становлення інноваційного суспільства в Україні підприємства за рахунок інновацій. Згідно з цією парадигмою, стратегія інновацій у загальному вигляді – логічна система орієнтації підприємства на пропонування інновацій (а на більш глибинному рівні – на інвестиції в інновації) за різними факторами (як типовими, так і нехарактерними), які є предметами конкуренції в певній сфері бізнесу. Ця стратегія має задати вектор і запропонувати режим, за якого нововведення стають неодмінною складовою управління всіма структурними підрозділами підприємства (від загальнокорпоративного до окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів з організації конкретних бізнеспроцесів). Стратегічне управління інноваціями в умовах євроінтеграції – це не лише інструмент виживання, а й шанс для якісного зростання. Євроінтеграція відкриває технологічним компаніям нові горизонти, але вимагає глибокого стратегічного бачення, організаційної зрілості та готовності до змін.

1. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2006. С. 153. 2. Дзюбіна А. В. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств на засадах проектного підходу : автореф. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2012. С. 6–7. 3. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / пер. с англ. Р. Фостер ; общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. М. : Прогресс, 1987. С. 33–34, 86, 134–136, 239–244. 4. Економіка інтелектуальної власності : наук.-метод. матеріали для підготов. докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. Х. : Право, 2015. С. 86.

Венцурик А. М., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Мельник Я. А., викладач, Дедера В. О., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКИХ І МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ НА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент і маркетинг є ключовими факторами успішного функціонування підприємства у сучасному конкурентному середовищі. Менеджмент охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства. Він забезпечує ефективне використання ресурсів, управління персоналом, впровадження інновацій, стратегічний розвиток і адаптацію до змін. Важливим компонентом є цифровізація управління: впровадження ERP- і CRM-систем, автоматизація процесів, використання штучного інтелекту для аналітики, підвищення точності управлінських рішень та покращення комунікації між підрозділами. Також важливе значення має розвиток корпоративної культури, що впливає на лояльність персоналу, продуктивність і зниження плинності кадрів.

Маркетинг виконує функцію зв'язку підприємства з ринком. Він дозволяє вивчити поведінку споживачів, сегментувати цільову аудиторію, розробити унікальну торгову пропозицію та організувати ефективну комунікацію з клієнтами. Застосовуються сучасні маркетингові інструменти: SEO, SMM, відеомаркетинг, e-mail розсилки, співпраця з інфлюенсерами, персоналізація контенту. Активно використовується зворотний зв'язок через відгуки, рейтинги, чат-боти та онлайн-консультації. Маркетинг також сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та довіри споживачів, зокрема завдяки соціальним ініціативам, екологічній відповідальності, підтримці локальних спільнот. Ці дії зміцнюють емоційний зв'язок із клієнтами та підвищують впізнаваність бренду на ринку. Завдяки комплексному підходу до комунікації, компанія формує не лише комерційну, а й соціальну цінність свого бізнесу.

На прикладі підприємства з розгалуженою мережею магазинів, зокрема «Комтехсервісу», видно ефективність інтеграції менеджменту й маркетингу. Компанія поєднує офлайн-продажі у 23 торгових точках із потужною онлайн-платформою, впроваджує програми лояльності, акцій, гнучке ціноутворення, сервісну підтримку. Асортимент формується з урахуванням ABC- і XYZ-аналізу, попиту, сезонності та ринкових трендів. Використовується мультимедійний маркетинг, рекламні екрани, інтерактивні стенди, а також створюється унікальний досвід для клієнтів за рахунок наявності кафе, зон відпочинку, презентаційних подій і майстер-класів.

Такий підхід дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати постійних, підвищуючи їхню лояльність і середній чек. Компанія активно аналізує поведінку споживачів за допомогою CRM-систем і Big Data, що дає змогу персоналізувати комунікацію та пропозиції. Важливою складовою стратегії є розвиток бренду через соціальні мережі, колаборації з локальними виробниками та інфлюенсерами. Окрему увагу приділено навчанню персоналу – продавці консультують клієнтів не лише з технічних характеристик товарів, а й з можливостей інтеграції їх у сучасний цифровий побут. Таким чином, «Комтехсервіс» демонструє приклад ефективного управління, що базується на синергії маркетингу, сервісу й технологій.

Особливо важливим є підхід до збуту, що базується на багатоканальній стратегії: поєднання фізичних магазинів, інтернет-торгівлі, маркетплейсів і B2B-партнерств. Компанія активно використовує логістичні сервіси, пропонує доставку, самовивіз, оплату частинами, кредитування, а також обмін старої техніки на нову. Післяпродажне обслуговування включає сервісний центр, консультації, гарантійний ремонт і зворотний зв'язок.

Ефективне управління та маркетинг забезпечують не лише стабільний прибуток, а й розвиток стійкої бізнес-моделі. Завдяки цифровим технологіям, високому рівню сервісу, аналітиці та клієнтоорієнтованому підходу підприємство здатне адаптуватися до нових викликів, утримувати конкурентні позиції та формувати довгострокову лояльність клієнтів. Саме поєднання управлінської чіткості та гнучкості маркетингу дозволяє досягати стратегічних цілей та забезпечувати зростання в умовах мінливого ринку.

У перспективі компанія планує розширення асортименту за рахунок екологічно чистої та енергоефективної продукції, що відповідає сучасним запитам споживачів і глобальним трендам сталого розвитку. Ведеться активна робота над підвищенням цифрової грамотності клієнтів через освітні ініціативи, відеоогляди, онлайн-консультації та інтеграцію нових форматів комунікації. Розглядаються можливості впровадження елементів доповненої реальності для покращення клієнтського досвіду в онлайн-торгівлі. Крім того, компанія прагне до посилення аналітичної складової бізнесу, впроваджуючи прогностичні моделі попиту та штучний інтелект у процеси управління запасами.

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / пер. з англ. К. : Вільямс, 2021. 736 с. 2. Войчак А. В. Маркетинг: підручник. К. : КНЕУ, 2020. 502 с. 3. Пономарьов В. С. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Харків : Факт, 2022. 368 с. 4. CRM та ERP-системи для бізнесу: переваги та впровадження. Бізнес-Цензор. 2023. URL: <https://biz.censor.net> (дата звернення: 06.05.2025).

Гарнага О. М., д.е.н., професор, Власюк Н. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Глобальні економічні та технологічні зміни формують нові вектори розвитку логістичних підприємств, які забезпечують ефективність ланцюгів постачання та підвищують конкурентоспроможність. У добу цифровізації, автоматизації та штучного інтелекту бізнес змушений адаптувати стратегії до викликів глобалізації, екологічної відповідальності та нестабільності ринків. Це зумовлює актуальність дослідження сучасних тенденцій стратегічного розвитку логістики, спрямованого на стійкість бізнес-процесів, оптимізацію управління потоками та впровадження інновацій.

Ефективний розвиток логістичних компаній залежить від їхньої здатності швидко адаптуватися до змін, удосконалювати управління та зміцнювати конкурентні позиції. В Україні, в умовах війни та економічної нестабільності, це вимагає стратегічного планування, оперативної гнучкості та впровадження інновацій. Гнучка модель управління дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити безперерйність процесів і стійкий розвиток у мінливому ринковому середовищі.

В табл. 1 представлено стратегічні вектори розвитку логістичних компаній.

Таблиця 1

Стратегічні вектори розвитку логістичних компаній

№ з/п	Тенденція	Опис
1.	Цифрова трансформація	Впровадження сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів.
2.	Автоматизація процесів	Автоматизація складських, транспортних і логістичних операцій.
3.	Інтернет речей (IoT)	Використання IoT для моніторингу та управління ланцюгами постачання.
4.	Блокчейн	Забезпечення прозорості та безпеки даних у логістичних процесах.
5.	Хмарні платформи	Оптимізація ресурсів за допомогою хмарних технологій.
6.	Штучний інтелект	Застосування AI у прогнозуванні попиту, маршрутизації та управлінні запасами.

Джерело: складено автором згідно [1–4]

Сучасний розвиток логістичних компаній визначається їхньою здатністю інтегрувати новітні технології, які сприяють глибокій трансформації бізнес-процесів, оптимізації витрат і підвищенню ефективності операцій. Впровадження цифрових рішень, автоматизації та штучного інтелекту дозволяє компаніям не лише пришвидшувати виконання логістичних завдань, а й покращувати точність прогнозування попиту, оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати вплив людського фактора. Завдяки цьому підприємства можуть оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, покращувати якість послуг і формувати конкурентні переваги у високодинамічному глобальному середовищі. Діджиталізація логістики відкриває нові можливості для масштабування, більш ефективного управління ланцюгами постачання та інтеграції інноваційних підходів у щоденні бізнес-операції.

Важливим аспектом стратегії розвитку логістичних компаній є забезпечення високого рівня прозорості, безпеки та гнучкості управління, що досягається завдяки застосуванню блокчейн-технологій, хмарних платформ та Інтернету речей. Використання цих інструментів сприяє надійності постачань, зниженню ризиків шахрайства, автоматизації обміну інформацією та покращенню аналітичних можливостей. Хмарні технології забезпечують централізоване управління інформаційними потоками та швидкий доступ до актуальних даних, що підвищує адаптивність бізнесу до змін ринку. Таким чином, майбутнє логістики напряму залежить від здатності компаній інтегрувати інноваційні рішення, що сприятимуть сталому розвитку, підвищенню ефективності процесів та зміцненню їхніх конкурентних позицій.

1. Жарська І. О. Сучасні тренди логістики сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 206–211. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2022_10_0_206_211&year=2022 (дата звернення: 07.02.2025).
2. Le T. V., Fan R. Digital Twins for Logistics and Supply Chain Systems: Literature Review, Conceptual Framework, Research Potential, and Practical Challenges. *arXiv preprint arXiv:2311.17317*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.17317> (дата звернення: 07.02.2025).
3. Колодізева Т. О. Перспективи впровадження блокчейн-технологій в транспортну логістику та управління ланцюгами поставок. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1. С. 56–65. URL: https://www.researchgate.net/publication/372739379_Prospects_for_Implementing_Blockchain_Technology_in_Transport_Logistics_and_Supply_Chain_Management (дата звернення: 07.02.2025).
4. Смерічевська С. В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ, 2021. С. 282–283.

Гарнага О. М., д.е.н., професор, Гичко О. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ЦІНОУТВОРЕННЯ

Ціноутворення є одним із ключових аспектів економічної діяльності підприємств, яке впливає на конкурентоспроможність, рентабельність та економічний розвиток. Міжнародні та українські моделі ціноутворення мають як спільні риси, так і суттєві відмінності, що обумовлені різними економічними, політичними та соціальними умовами.

У розвинених країнах ринкові механізми формування цін є домінуючими. Наприклад, в США ціноутворення значною мірою базується на аналізі попиту та пропозиції, що дає змогу компаніям швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

У міжнародній практиці активно застосовуються цифрові інструменти. Наприклад, Amazon використовує алгоритми машинного навчання для динамічного ціноутворення, що дозволяє змінювати ціни в залежності від часу доби або сезонного попиту.

У 2020 році 85% великих міжнародних компаній використовували аналітику великих даних для прогнозування цін.

Багато транснаціональних корпорацій, як-от Coca-Cola, встановлюють уніфіковані принципи ціноутворення для всіх своїх ринків, враховуючи локальні податки та митні тарифи.

В Україні ж часті зміни законодавства та податкової політики створюють труднощі у прогнозуванні цін. Наприклад, у 2022 році інфляція в Україні досягла 26,6%, що суттєво вплинуло на зростання цін на продукти харчування та пальне.

Девальвація гривні на понад 30% у 2022 році підвищила собівартість імпортованих товарів. Державне регулювання цін на соціально важливі товари, такі як хліб або медикаменти, обмежує їх зростання, але іноді призводить до дефіциту. Наприклад, у 2022 році було встановлено граничні ціни на бензин, що спричинило тимчасовий дефіцит пального. Більшість підприємств, особливо у малому бізнесі, використовують традиційні підходи до формування цін, що не враховують сучасних методів аналізу ринку. За даними Державної служби статистики, лише 20% українських підприємств впровадили цифрові інструменти для аналізу попиту.

За оцінками МВФ, частка тіньової економіки в Україні сягає 30%, що впливає на нерівність у конкурентних умовах. Наприклад, ціни на товари можуть значно відрізнятися залежно від того, чи працює бізнес офіційно.

Проте і міжнародні, і українські підприємства враховують собівартість при формуванні ціни. Наприклад, виробники продуктів харчування враховують витрати на сировину, енергію та логістику.

У міжнародних та українських моделях ціноутворення конкуренція впливає на встановлення ціни. В Україні конкуренція між локальними та імпортованими товарами значно підсилюється через нижчу купівельну спроможність.

Як у міжнародних, так і в українських моделях діє вплив регуляторних органів. Наприклад, в Україні Антимонопольний комітет активно контролює ціни на енергоресурси. Його діяльність спрямована на запобігання зловживанню монопольним становищем та недопущення необґрунтованого зростання тарифів. Аналогічно, у міжнародній практиці подібні органи відіграють ключову роль у формуванні прозорого та конкурентного ринку.

Щодо впливу війни то вона призвела до значного подорожчання логістики, енергоносіїв та сировини. Наприклад, доставка товарів з заходу України до зони бойових дій стала на 50–70% дорожчою у 2022 році.

Для забезпечення доступності базових товарів уряд України впровадив програми субсидій та фіксованих цін. Наприклад, програма «Доступні ліки» забезпечує безкоштовні медикаменти для населення.

У перші місяці війни спостерігався дефіцит багатьох товарів, що призвело до неофіційного зростання цін. Наприклад, ціна на пальне в окремих регіонах зросла вдвічі через дефіцит поставок.

Отже, порівнюючи міжнародні та українські моделі ціноутворення ми бачимо наявність значних відмінностей, зумовлених рівнем розвитку економіки, технологій та регуляторного середовища. Україні варто адаптувати найкращі міжнародні практики, зокрема впроваджувати сучасні технології, посилювати антимонопольний контроль та стимулювати конкурентне середовище. Це дозволить підвищити ефективність ціноутворення та забезпечити стійке економічне зростання навіть у складних умовах, зокрема під час війни.

1. Коваленко О. І. Ціноутворення в умовах глобалізації: теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2020.
2. Державна служба статистики України. Звіт про економічні показники в Україні, 2022 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/imf/Pokaz.html> (дата звернення: 20.12.2024).
3. Європейська комісія. Антимонопольне регулювання в ЄС: основні принципи та кейси. Брюссель, 2021.
4. Шеметов А. В. Ціноутворення на ринках, що розвиваються. Харків : Фоліо, 2019.
5. Круш П. В. Ціноутворення : підручник для студентів спеціальності 051 «Економіка». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 292 с.
6. Ціни і ціноутворення : підручник / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків : ПП Іванченка, 2024. 446 с.

Гарнага О. М., д.е.н., професор, Ковальчук С. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ

Ціноутворення є ключовим елементом економічної системи, що забезпечує розподіл ресурсів, спрямовує попит та пропозицію. В Україні еволюція методів ціноутворення перебувала під сильним впливом історичних, політичних та економічних факторів. В статті проаналізовано етапи розвитку цінової політики в Добу СРСР, перехід до ринкових відносин та сучасні тенденції, включаючи ціноутворення в умовах війни [1].

Першим етапом розвитку ціноутворення є планова система СРСР (1920–1990 рр.). У радянський період ціноутворення було централізованим. Ціни встановлювалися урядом з урахуванням політичних пріоритетів. Наприклад, ціни на хліб та основні продукти харчування залишалися замороженими протягом десятиріч, незважаючи на ріст собівартості. У 1980-х роках середня ціна на хліб становила близько 0,20 карбованців, що було значно нижчим за ринкову вартість. Водночас високі ціни на промислову продукцію забезпечували перерозподіл ресурсів на користь важкої промисловості. Наприклад, ціни на автомобілі перевищували їх реальну вартість у декілька разів, що обмежувало доступ до них для пересічних громадян [2].

Другим етапом є перехідний період (1991–2000 рр.). Після здобуття незалежності Україна перейшла до ринкової економіки. Основні зміни включали лібералізацію цін, яка призвела до гіперінфляції. У 1993 році рівень інфляції досягав понад 10 000%, що призвело до стрімкого зростання цін на продукти харчування та товари першої необхідності. Уряд почав впроваджувати нові механізми регулювання цін, такі як субсидії на енергоносії та контроль за цінами на соціально важливі товари. Наприклад, ціни на газ для населення залишалися штучно заниженими протягом 1990-х років [3].

Третім етапом розвитку ціноутворення є становлення ринкової системи (2000–2021 рр.). У цей період ціноутворення поступово набувало ринкового характеру. Попит і пропозиція стали основними чинниками, що визначали рівень цін. Наприклад, у 2008 році, під час світової фінансової кризи, ціни на нерухомість в Україні впали на 30–40% через зниження платоспроможності населення. Держава продовжувала регулювати ціни на певні товари. Зокрема, було введено граничні ціни на ліки та медичні препарати. У 2017 році уряд запровадив програму «Доступні ліки», яка знизила вартість основних медикаментів на 20–30% для соціально вразливих верств населення [4].

Четвертим етапом розвитку ціноутвоєння є його функціонування в умовах війни (2022–2025 рр.). Війна в Україні суттєво вплинула на цінову політику. Зростання вартості енергоносіїв, логістичних витрат та дефіцит товарів призвели до значного підвищення цін. У 2022 році ціни на продукти харчування зросли в середньому на 30–50%. Наприклад, ціна на хліб у Києві збільшилася з 25 до 40 гривень за буханець. Особливо різке подорожчання спостерігалось на імпортовані товари, які стали менш доступними через порушення торгових ланцюгів. У відповідь на інфляційний тиск споживачі змінили свої купівельні звички, обираючи дешевші альтернативи та скорочуючи обсяги покупок. Бізнес був змушений адаптуватися шляхом перегляду асортименту, оптимізації витрат і запровадження нових

Уряд впровадив нові заходи для стабілізації цін, включаючи субсидії для аграріїв, регулювання цін на паливо та контроль за націнками на основні продукти. Наприклад, ціна на бензин була обмежена до 52 гривень за літр у 2023 році. Волонтерські та гуманітарні ініціативи також відіграли роль у забезпеченні доступу до товарів першої необхідності. Наприклад, завдяки гуманітарним поставкам ціни на певні ліки залишалися стабільними навіть у зонах активних бойових дій [5].

Отже, ми можемо сказати що еволюція методів ціноутворення в Україні демонструє поступовий перехід від централізованої планової системи до ринкової економіки. Однак у кризових умовах, таких як війна, держава продовжує активно втручатися у процес ціноутворення, щоб забезпечити стабільність та соціальну справедливість. Майбутні перспективи розвитку цінової політики залежать від стабілізації економіки та інтеграції України до європейського ринку. Очікується посилення прозорості ціноутворення завдяки цифровізації обліку, відкритим даним і використанню автоматизованих систем моніторингу. Бізнесу доведеться адаптувати свої стратегії до нових умов, зокрема через динамічне ціноутворення, гнучкі знижки та персоналізовані пропозиції. Успішне формування ефективної цінової політики в майбутньому стане запорукою економічної стійкості, інвестиційної привабливості та добробуту населення.

1. Петров В. Економічна історія України: від СРСР до сучасності. Київ : Наукова думка, 2015. 2. Іваненко С. Ціноутворення в СРСР: плюси та мінуси. *Економіка України*. 2020. № 3. С. 45–50. 3. НБУ. Інфляція в Україні: причини та наслідки. Київ : Національний банк України, 1994. 4. Міністерство охорони здоров'я України. Програма «Доступні ліки: аналіз ефективності». Київ, 2019. 5. Про граничні ціни на паливо : Постанова Кабінету Міністрів України від 2023 р. № 1147. 6. Чичуліна К. В. Ціни і ціноутворення : навч. посіб. для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2020. 131 с. 7. Пінішко В. С. Ціни і ціноутворення : навч. посіб. Львів : Вид-во «Інтелект-Захід», 2016. 488 с.

Гарнага О. М., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Курчик О. Ю., викладач першої кваліфікаційної категорії** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, Рівне, Україна), **Шкода В. О., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, Україна)

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Цифрова компетентність це впевнене, ефективне та відповідальне використання, взаємодія з цифровими технологіями для навчання ,роботи та розвитку. Компетентність найчастіше розглядають як якість, характеристика особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі.

Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини. Компетенція передбачає знання цифрових технологій ,вміння працювати з ними і використовувати для підвищення ефективності та якості виконання робіт, в тому ж числі і на виробничих підприємствах [1]. Впровадження цифрових технологій у виробництво та інші робочі сфери істотно змінює ринок праці, співвідношення на ньому вікових груп, сфер діяльності, форм організації виробництва та зайнятості, що потребує нових навичок та компетенцій працівників.

Цифрові навички стають критично важливими як для працівників, так і для роботодавців, а також стають невід’ємною частиною сучасного світу і існування в ньому. Споживачами цифрових технологій сьогодні виступають усі – держава, бізнес, громадяни. Цифрові технології дедалі частіше присутні в різних сферах життя, тому важливо, щоб всі соціальні групи були готові до їх ефективного використання. Цифровізація на сьогодні є головними трендами на загальному ринку праці. Уміння використовувати цифрові технології в роботі поступово стає необхідним для більшості спеціалізацій та професій, в тім числі і на виробництвах, де задіюють все більшу кількість новітніх технологій. Кількість робочих місць в Україні, що потребують від працівників принаймні базового розуміння інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, стрімко збільшується, а вміння користуватися технологіями стає основною вимогою до персоналу [2]. Впливові міжнародні консультативні компанії вже в даний час опікуються питаннями специфіки цифрових навичок та вмінь, що вимагають сучасні виробничі процеси. Так, аналітиками всесвітнього економічного форуму виділено топ-10 [3]. Невід’ємність технологій на виробництві створює гостру потребу у персоналі ,який освоїв їх та здатен компетентно, якісно і продуктивно працювати у сфері цифрових технологій. Такі індивідуальні навички та якості людей, як знання та розуміння сучасних технологій, вміння з ними працювати, набувають усе більшу цінність, слідом за активним розвитком сфери. І

саме це можна використати як мотивацію, заохочення до подальшого розвитку нашого персоналу. Надати людям розуміння важливості цифрових технологій, розповісти їм про всі пріоритети володіння навичками роботи з ними: швидкість, продуктивність та якість – це перший поштовх нашого персоналу до розвитку. Тому що мотивація починається з усвідомлення важливості навичок, які людина здатна опанувати.

Формування компетентності у працюючого персоналу передбачає їх наближення, адаптацію до світового рівня. Наразі в країнах ЄС розроблено керівництво щодо цифрових компетенцій самих громадян, а не лише персоналу і працівників. Керівництво включає п'ять цифрових компетенцій, яким відповідають певні цифрові навички. Науковці вважають, що рівень цифрової компетентності найближчими десятиліттями визначатиме конкурентоспроможність персоналу при прийнятті на роботу, а також якісне володіння цифровими навичками стане однією з обов'язкових вимог при прийнятті працівників на виробництва [4]. Цифрова компетентність дозволяє людині бути успішною в сучасному інформаційному просторі. Розвиток цифрової компетентності працівників, що є невід'ємною складовою сучасного управління, сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг та обґрунтування стратегії розвитку організації.

Саме тому розвиток персоналу у сфері цифрових технологій є одним з найголовніших пріоритетів будь-якого роботодавця і керівника. Тому що саме технології і вміння співпрацювати з ними ведуть світ і бізнес вперед, надаючи широкий спектр нових можливостей, рівня продуктивності і якості, які може забезпечити лише взаємодія новітніх технологій та компетентних працівників, котрі здатні їх підкорити.

1. М. Д. Ведерніков, Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 39–43. 2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. No 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 07.02.2025). 3. The 10 Skills You need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (дата звернення: 07.02.2025). 4. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2017. URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf) (дата звернення: 07.02.2025). 5. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42> (дата звернення: 07.02.2025).

Горбатюк О. В., к.е.н., доцент (Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна)

РОЗВИТОК МАЛИХ АГРАРНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР У ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасних умовах глобалізація стала одним із ключових чинників трансформації аграрного сектору економіки. Особливо це стосується малих аграрних формувань, які, з одного боку, зустрічаються з новими викликами (зростання конкуренції, коливання цін, вплив транснаціональних корпорацій), а з іншого – отримують нові можливості для інноваційного розвитку, доступу до міжнародних ринків та інвестицій. Аналіз поточного рівня розвитку малих аграрних підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій дає змогу виокремити сучасні підходи до підвищення їхньої ринкової стійкості. Зокрема, ці господарства, у порівнянні з середніми, несуть на 5–10% більші витрати на виробництво зернових та олійних культур – насамперед через вищу вартість закупівлі насіння, засобів захисту рослин і мінеральних добрив.

Малі аграрні формування у національній економіці, становлять основу аграрної економіки України, особливо у сільських громадах. Вони забезпечують: продовольчу безпеку на локальному рівні, зайнятість сільського населення та підтримку традицій агровиробництва. Основою розвитку аграрних бізнес-структур є вектори, пов'язані з досягненням Цілей Сталого Розвитку з адаптацією до умов глобального потепління та реалізації Зеленого курсу Євросоюзу. Світові інституції, зокрема Організація Об'єднаних Націй (ООН) та Продовольча і сільськогосподарська організація (ФАО), відіграють активну роль у сприянні розвитку сімейного фермерства. ООН започаткувала Глобальну програму дій у рамках «Десятиліття сімейного фермерства» [1]. За реалізацію «Десятиліття сімейного фермерства» відповідають дві агенції ООН – Продовольча і сільськогосподарська організація (ФАО) та Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку (МФСР) [2]. Глобальний план дій «Десятиліття сімейного фермерства» спрямований на прискорення колективних, узгоджених і комплексних дій для підтримки сімейних фермерів, які є важливими учасниками сталого розвитку. Щоб ефективно підтримувати сімейні фермерські господарства, необхідно враховувати його конкретні географічні та соціально-економічні особливості та розробляти контекстно-специфічні втручання, зосереджені на явних особливостях відповідних груп сімейних фермерів, спираючись на наявні місцеві ресурси та можливості.

Понад 1,5 мільярда осіб у світі залучені до агровиробництва, значна частина з яких є представниками малих селянських господарств. Для 86 % сільського населення сільське господарство залишається ключовим джерелом доходу. Сімейне фермерство є найпоширенішою моделлю аграрного підприємництва у глобальному масштабі [1; 3].

Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання діяльності фермерських господарств». Цим нормативним актом були внесені корективи до Земельного кодексу України та базового Закону «Про фермерське господарство» [4].

Державна підтримка відіграє вагомую роль у розвитку малих аграрних бізнес-структур на внутрішньому ринку, але глобалізація породжує низку ризиків, а саме: посилення конкуренції з боку великих корпорацій та імпортерів, нерівний доступ до фінансування, інновацій, технологій, залежність від світових ринкових тенденцій, валютних коливань та торговельних обмежень та проблеми сертифікації продукції за міжнародними стандартами (особливо при виході на міжнародний ринок).

Основні аспекти розглядаються у секторі цифровізації та агротехнології (використання GPS-навігації, дронів, систем точного землеробства), запровадження CRM-систем для агробізнесу, аналітики даних урожайності. Перехід до прямого збуту продукції через онлайн-платформи, кооперативи, агроринки та розвиток фермерських брендів та локального маркетингу. Створення агрокластерів – об'єднання підприємств для спільного використання ресурсів, техніки, збутових каналів. Участь у державних і європейських грантових програмах (зокрема за підтримки ЄС. Державна підтримка інноваційних ініціатив у малому аграрному бізнесі (субсидії, пільгове кредитування). Створення освітніх платформ для фермерів (тренінги з цифрових технологій, менеджменту, експортної діяльності). Інституційна інтеграція малих підприємств до глобальних аграрних ланцюгів. Фінансова децентралізація та залучення інвесторів у сільські громади.

У сучасних умовах економічно-інноваційний розвиток малих аграрних бізнес-структур можливий лише за умови їх інтеграції у глобальні процеси через технологічне оновлення, кооперацію та підтримку з боку держави. Завдяки гнучкості, регіональній прив'язці та здатності швидко адаптуватися до змін, малі аграрні підприємства можуть стати важливим драйвером сталого розвитку сільських територій у глобалізованому світі.

1. Малік М., Шпикуляк О., Беженар І., Тарасюк А., Лупенко А. Стратегічні напрями стимулювання розвитку сімейних фермерських господарств в контексті воєнного та євроінтеграційного викликів. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 3–4. С. 3–18. 2. FAO, IFAD. Глобальний план дій Десятиліття сімейного фермерства Організації Об'єднаних Націй 2019–2028. Рим : FAO, 2019. 76 с. 3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.02.2025). 4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання діяльності фермерських господарств : Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2021. № 51. Ст. 423.

Гудзь П. В., д.габілітований, проф., завідувач кафедри «Економічних досліджень» (Академія Куявсько-Поморська, м. Бидгощ, Польща), **д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту** (Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна), **Зайцева А. О., здобувач вищої освіти** (Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна)

ІТ-КЛАСТЕР ЯК ІНСТРУМЕНТ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ЕСТОНСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

В умовах трансформації глобальної економіки та активного розвитку цифрових технологій актуальним завданням для великих міст стає формування інноваційних осередків, здатних забезпечити сталий місцевий розвиток. Передусім, логіка наукового дослідження, що в системі публічного управління та адміністрування, що поза ним, передбачає категоріально-понятійну екологічність. Отже, під місцевим економічним розвитком автори розуміють не традиційне трактування розвитку як зміни ресурсів чи умов, що приводять до нового стану об'єкту, а як причино-наслідкові зв'язки під впливом керуючого об'єкту. Наявні та ресурсів та умов розвитку ще не означає самого розвитку. Властивостями розвитку громад і територій є доцільність, спроможність і можливість розвитку. Розглянемо їх. Доцільність – система зв'язків і відносин, що зумовлює зміну, поступальний рух і визначається цілями, а цілі – місцевою економічною політикою. Тобто залежно від цілей може визначатися тип розвитку: зростання, стабільність – аж до стагнації, а може сценарій доцільності впровадження несистемних змін. Роль публічного управління та адміністрування якраз і полягає в тому, що регулювання змін залежать від політичної волі керівництва та консолідованої соціальної енергії громади

Спроможність означає здатність і готовність керівництва й громади в цілому впроваджувати зміни та інновації, чим пояснюється внутрішня здатність розвитку громади. Спроможність визначається наявністю і станом природного, людського, соціального, креативного, інфраструктурного, матеріального, фінансового, інформаційного потенціалу та умінням реалізувати конкурентні переваги громади. Тобто залежить від компетенції посадових осіб та згуртованості громади.

Натомість, під можливістю розвитку варто розуміти сприятливість до використання зовнішніх факторів і чинників (погодні, політичні, військові, адміністративні, технологічні, інформаційні, культурні, економічні чинники та умови), що вказує на зовнішній характер і природу даних ресурсів розвитку громади. І теж залежить від мистецтва керівників органів публічного управління щодо гармонійного використання та взаємодії складових розвитку у просторі, часі та конкретному місці, що

приводить до поступального місцевого економічного розвитку. Під місцевим економічним розвитком розуміється процес цілевизначення розвитку (доцільність), формування та використання громадою власного потенціалу (спроможність), залучених ресурсів і можливостей для забезпечення зайнятості, сталого розвитку економіки домогосподарств і бізнесу з метою підвищення добробуту і якості життя мешканців громад.

Аналіз літератури й досвіду господарської діяльності ТГ висвітлює цілу низку інноваційних організаційно-економічних інструментів розвитку: публічно-приватні партнерства, інноваційні екосистеми, бізнес-мережі та альянси, «долини інновацій», регіональні фонди підтримки інновацій, Агенції міського та регіонального розвитку, галузеві кластери, Асоціація підприємців та промисловців, торговельно-промислові палати, дорадчі та інші установи, що є частиною інституційної інфраструктури просування інновацій.

Однією з найбільш ефективних моделей такої інноваційної інтеграції виступає ІТ-кластер – форма просторової організації суб'єктів господарювання, освітніх та наукових установ, органів влади та громадських організацій, яка спрямована на розвиток ІТ-сфери в межах певної території. Формування ІТ-кластерів дозволяє не лише активізувати економічне зростання, але й підвищити конкурентоспроможність міста, створити робочі місця, підвищити інноваційність бізнесу та зміцнити зв'язок між освітою і практикою. Мета роботи – визначення ІТ-кластеру як інструменту місцевого економічного розвитку на прикладі естонського досвіду.

Теоретичною основою дослідження є концепція кластерів як факторів конкурентних переваг регіонів, сформульована М. Портером [1]. Згідно з його підходом, географічна концентрація взаємодіючих компаній та інституцій забезпечує ефективність обміну знаннями, спільне використання інфраструктури та формування сприятливого інноваційного середовища. У контексті ІТ-кластерів важливим є також підхід до кластеризації як до інструменту модернізації економіки, особливо в умовах глобалізації та цифровізації [2]. Визначальними передумовами для створення ІТ-кластеру в місті є наявність освітньої та науково-дослідної бази, доступ до кваліфікованого людського капіталу, інвестиційна привабливість, ІТ-інфраструктура, а також підтримка з боку органів місцевого самоврядування [4].

Практична значущість проявляється у можливості застосування моделі ІТ-кластера для вирішення конкретних завдань місцевого економічного розвитку (МЕР), зокрема: активізації малого і середнього підприємництва, залучення інвестицій, розвитку цифрових компетентностей, підвищення ефективності місцевого самоврядування.

Вдалим прикладом ефективного зарубіжного впливу кластерної моделі на місцевий економічний розвиток є ІТ-кластер у Таллінні

(Естонія). Після здобуття незалежності Естонія обрала стратегію цифрової трансформації як пріоритет державної політики. Уже з 2000-х років уряд активно інвестував у створення ІТ-інфраструктури та розробку законодавчих основ для електронного урядування. Центром цієї стратегії став ІТ-кластер в Таллінні, який об'єднав ключових гравців галузі: компанії, інвесторів, наукові установи та державу. Кластер Estonian ICT Cluster став платформою для спільної розробки інноваційних продуктів і послуг. Наприклад, саме з цього кластеру вийшли такі відомі рішення, як електронна ID-картка, електронне голосування, система е-резидентства, а також стартапи на кшталт Skype і Bolt, які мають глобальне значення. Уряд Естонії створив сприятливі умови для розвитку: пільгове оподаткування, відкриті дані, державні гранти на інноваційні проєкти. Це призвело до стрімкого зростання ІТ-сектору: у 2022 році він забезпечив понад 7% ВВП країни, а експорт ІТ-послуг зростав в середньому на 30% протягом останніх п'яти років.

Ефект від функціонування кластеру у м. Таллінн проявився у зростанні кількості стартапів, міжнародних партнерств, створенні нових робочих місць, активізації співпраці між університетами та бізнесом. Також було запущено спеціальні освітні програми для молоді та залучено іноземних інвесторів, що сприяло підвищенню іміджу міста як технологічної столиці Балтії. Естонський досвід підтверджує: стратегічна ставка на цифрову інфраструктуру, прозорість, партнерство і довіра – це основа ефективного кластерного середовища. Даний приклад є вдалим орієнтиром для українських міст, що прагнуть модернізувати місцеву економіку через ІТ-технології, адже він демонструє, як цілеспрямована державна політика та кооперація всіх секторів можуть трансформувати економіку навіть невеликої країни.

Отже, формування ІТ-кластерів є перспективним інструментом місцевого економічного розвитку, який дозволяє реалізовувати стратегії інноваційного зростання, адаптуватися до викликів цифрової трансформації та забезпечити інтеграцію України до європейського економічного простору. Зарубіжний досвід підтверджує ефективність кластерного підходу за умови підтримки з боку держави, наявності освітньо-наукової бази та сприятливого бізнес-клімату. Запропонований підхід не лише актуалізує тематику наукового дослідження, а й дає практичний інструмент для покращення управління, що може бути адаптовано в Україні для місцевого економічного розвитку.

1. Портер М. Е. Конкуренція / пер. з англ. К. : Основи, 1998. 495. 2. Ткаченко Т. І. Кластерна політика: методологія та практика : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 240. 3. E-Estonia Briefing Centre. Estonian ICT Cluster Reports 2022. URL: <https://e-estonia.com/> (дата звернення: 10.04.2025).

Жемба А. Й., к.е.н., доцент, Борейчук Ю. Ю., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ В РЕГУЛЮВАННІ ОФШОРНОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

Офшорні юрисдикції тривалий час використовуються для мінімізації податкового навантаження, приховування доходів та легалізації коштів, отриманих незаконним шляхом. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ці практики набули нових форм, що вимагає активного залучення інструментів економічної дипломатії для їхнього регулювання.

В сучасних умовах глобалізації та фінансової відкритості офшорні зони становлять серйозну загрозу для економічної безпеки країн. Через офшори виводяться мільярди доларів з національних економік, що призводить до втрати податкових надходжень, зниження інвестиційної привабливості та посилення тіньових схем. Це особливо критично для країн з перехідною економікою, таких як Україна, які стикаються з подвійним викликом – необхідністю інтеграції у глобальну фінансову систему та захисту власного економічного суверенітету. Багато досліджень та публікацій вітчизняних вчених відзначають важливість вивчення даного питання зокрема такі науковці як: О.І. Заяць, З.О. Луцишин, С.Е. Сардак, М.В. Сідненко, М.І. Карлін, О.М. Дюгованець та ін.

Тому вивчення механізмів економічної дипломатії в контексті боротьби з офшоризацією є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Як інструмент зовнішньої політики, економічна дипломатія забезпечує координацію міждержавних зусиль у сфері податкової прозорості, сприяє укладенню угод про обмін фінансовою інформацією, а також підтримує імплементацію міжнародних стандартів, спрямованих на протидію агресивному податковому плануванню.

Проте ефективність економічної дипломатії в цій площині значною мірою залежить від низки факторів, серед яких визначальними є політична воля урядів, рівень міжнародної співпраці та здатність відповідних структур адаптуватися до новітніх викликів, пов'язаних із цифровізацією економіки та ускладненням фінансових схем.

Успішна протидія офшорним практикам потребує комплексного підходу, що поєднує дипломатичні зусилля з правовими інструментами (зокрема, прийняттям антиподаткових директив) і використанням сучасних інформаційно-аналітичних технологій [1].

Одним із ключових інструментів є План дій щодо протидії розмиванню податкової бази та переміщенню прибутків (BEPS) [2], розроблений Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [3]. Цей проєкт об'єднав понад 140 країн у рамках Інклюзивного

формату BEPS, спрямованого на розробку та впровадження єдиних міжнародних стандартів оподаткування, що забезпечують оподаткування прибутків там, де відбувається реальна економічна діяльність та створюється вартість. Глобальний форум з прозорості та обміну інформацією для податкових цілей об'єднує понад 170 юрисдикцій [3].

Крім того, економічна дипломатія сприяє укладанню угод про автоматичний обмін податковою інформацією, що дозволяє державам отримувати дані про фінансові операції своїх резидентів за кордоном. Це значно підвищує ефективність контролю за транснаціональними фінансовими потоками.

Незважаючи на зусилля міжнародної спільноти, офшорний бізнес продовжує адаптуватися до нових умов, використовуючи цифрові технології та віртуальні активи для приховування фінансових потоків [4]. Це створює нові виклики для економічної дипломатії, яка повинна реагувати на ці зміни шляхом оновлення нормативно-правової бази та впровадження інноваційних механізмів контролю.

Також слід зазначити, що деякі країни, зокрема з розвинутою економікою, не завжди демонструють належну політичну волю до боротьби з офшорними юрисдикціями, що ускладнює досягнення глобального консенсусу у цьому питанні.

Для підвищення ефективності економічної дипломатії у регулюванні офшорного бізнесу слід посилити участь у міжнародних ініціативах, спрямованих на прозорість фінансових операцій та впровадити національні стратегії деофшоризації, що враховують специфіку економіки та правової системи країни.

Ефективне регулювання офшорної діяльності неможливе без інтегрованого підходу, який поєднує дипломатичні ініціативи з національним і міжнародним законодавчим забезпеченням, а також з впровадженням сучасних технологічних інструментів для моніторингу, обміну інформацією та запобігання податковим зловживанням. Лише за умови тісної взаємодії держав, міжнародних інституцій та приватного сектору можна досягти реальних зрушень у сфері податкової справедливості та протидії офшорним схемам.

1. BEPS. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/beps-440>. (дата звернення: 07.02.2025). **2.** Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) Actions. URL: https://www.deloitte.com/global/en/services/tax/analysis/beps-actions.html?utm_source= (дата звернення: 07.02.2025). **3.** Activated exchange relationships for CRS information . URL: <https://surl.li/igbvki>. (дата звернення: 07.02.2025). **4.** OECD. Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes: Annual Report. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.deloitte.com/global/en/services/tax/analysis/beps-actions.html?utm_source (дата звернення: 07.02.2025).

Жемба А. Й., к.е.н., доцент, Луцик А. Ю., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПОЛІТИКА М'ЯКОЇ СИЛИ ЧЕРЕЗ МОДУ: ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КУЛЬТУРНОГО ВПЛИВУ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОМУ ПРОСТОРИ

У теперішньому глобалізованому світі мода стала не тільки індустрією, а й впливовим знаряддям політики м'якої сили. Економічна дипломатія сприяє просуванню національної самобутності та культурних цінностей крізь фешн-простір.

Економічна дипломатія – це інструмент, що дозволяє державам активно просувати свої національні інтереси на міжнародній арені. Вона охоплює сфери торгівлі, залучення інвестицій та підтримку експорту культурних продуктів. Завдяки економічній дипломатії країни не лише зміцнюють свою економіку, а й формують позитивний імідж у глобальному просторі.

Поняття «м'яка сила» ввів в науковий обіг американець Джозеф Най у 80-х роках минулого століття. Політолог визначив цей термін як здатність країни впливати на інших, не вдаючись до примусового тиску [1]. За думкою Ная, основні три складові «м'якої сили» – це культура, політичні цінності та зовнішня політика. Культура є ключовою складовою «м'якої сили», оскільки приваблює мистецтва, традицій та поп-культури формують позитивний імідж держави. Політичні цінності, такі як демократія та права людини, сприяють м'якій силі, коли вони щиро втілюються і викликають довіру в інших країнах. Зовнішня політика, що ґрунтується на співпраці, миротворчості та підтримці міжнародного права, зміцнює моральний авторитет держави, посилюючи її вплив через приваблює.

Кожна країна має унікальний підхід до використання «м'якої сили», адаптований до її культурних особливостей. У випадку Франції ключову роль у просуванні «м'якої сили» відіграють збереження та популяризація багатой історичної спадщини, підтримка французької мови та розвиток кінематографу [2]. Франція має одну з найбільш розвинених м'яких сил у модній індустрії завдяки великій кількості всесвітньо відомих брендів, таких як Chanel, Dior і Louis Vuitton, які формують глобальні тренди та зміцнюють культурний і економічний вплив країни.

Економічний внесок моди у Франції є вражаючим, що підкреслює її значення для економічної дипломатії. За даними Французького інституту моди (IFM), індустрія моди генерує 150 мільярдів євро річного обороту, перевищуючи аерокосмічну та автомобільну галузі, і додає 37,5 мільярда євро до ВВП, що становить 1,7% національного валового продукту.

Паризький тиждень моди приносить 1,2 мільярда євро щорічно, а експорт модної продукції досяг 35,7 мільярда євро, що є важливим фактором економічного зростання. Французькі конгломерати, такі як LVMH, Kering і Hermès, забезпечують майже чверть світових продажів у секторі розкоші, що посилює економічний вплив країни. Крім того, індустрія моди створює близько 1 мільйона робочих місць, що значно сприяє зайнятості та економічній стабільності [3].

Уряд Франції активно підтримує індустрію моди, розглядаючи її як фактор розвитку культурної дипломатії та економічного розвитку. Одним із ключових механізмів є діяльність Institut Français, який займається промоцією французької культури, зокрема моди, за кордоном через виставки, покази та освітні програми. Також однією з найпопулярніших подій у моді є Paris Fashion Week, яку вважають не лише комерційною платформою для дизайнерів, а й потужним засобом посилення іміджу Франції як світового центру моди та стилю.

Україна активно розвиває «м'яку силу» через вітчизняних дизайнерів, які щорічно збільшують рівень пізнаваності країни на міжнародній арені. Після 2014 року, коли національна самобутність стала відповіддю на російську агресію, мода в Україні набула нового значення, стаючи інструментом просування культури та стійкості. Через моду Україна демонструє свою культурну самобутність, інноваційність і прагнення до інтеграції у глобальний простір. Україна була першою країною центрально-східної Європи, яка почала виходити на міжнародний рівень у галузі моди. У 1997 р. було засновано Ukrainian Fashion Week. Щосезону оргкомітет «Тижня моди» запрошує до Києва журналістів і фотографів провідних світових видань, представників провідних шоурумів і покупців для роботи з дизайнерами – учасниками заходу [4].

Мода стала важливим інструментом м'якої сили, що дозволяє країнам ефективно зміцнювати свій культурний вплив у транснаціональному просторі. Приклади Франції та України демонструють, що підтримка модної індустрії через економічну дипломатію сприяє формуванню позитивного міжнародного іміджу та відкриває нові можливості для культурного й економічного розвитку.

1. Council Foreign Relations: What Is Soft Power? May 16, 2023. URL: <https://education.cfr.org/learn/reading/what-soft-power>. (дата звернення: 07.02.2025).
2. Савон К. В. Вплив політики «м'якої сили» на імідж держави. *Актуальні проблеми політики*. 2020. Вип. 66. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/66_2020/18.pdf. (дата звернення: 07.02.2025).
3. Riris Parada Elisa Frans, Maria Indira Aryan. The Influences of Fashion as a Soft Power Towards France's Economic Growth. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/8506/c587a5320497c6789a0761954547a3292e05.pdf> (дата звернення: 07.02.2025).
4. Ukrainian Fashion Week. URL: <http://fashionweek.ua/> (дата звернення: 07.02.2025).

Жемба А. Й., к.е.н., доцент, Мельник Ю. А., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МОДЕЛЬ ТРЬОХ ОСНОВ ЯК ЕФЕКТИВНА МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах швидкоплинного зовнішнього середовища для підприємства особливого значення набуває розробка ефективної стратегії розвитку в його довгостроковій перспективі. Концепція моделі трьох основ (TBL) лежить в основі побудови збалансованої системи ведення бізнесу, що складається з трьох взаємопов'язаних сфер: економічної, соціальної та екологічної. Вона стала базовою при формуванні політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та реалізації принципів ESG (Environmental, Social, Governance), що нині активно впроваджуються у бізнес середовищі (рис. 1).

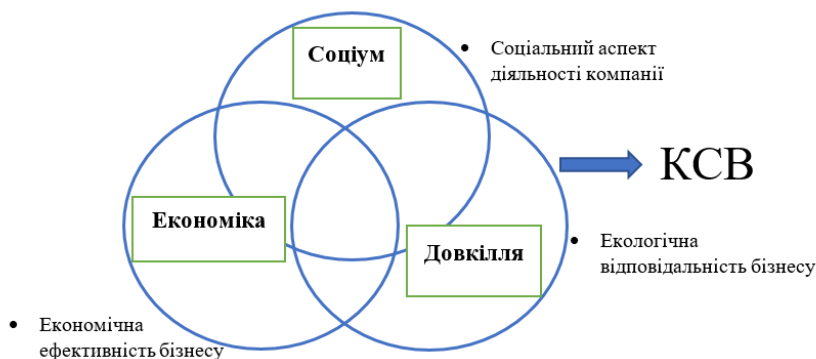


Рис. 1. Взаємозв'язок між TBL та КСВ

Джерело: Систематизовано автором за результатами дослідження [1], [5]

Застосування на практиці соціальної відповідальності надає переваги в процесі управління завдяки мінімізації ризиків, позитивної репутації підприємства, мотивації співробітників, лояльності партнерів та інвесторів, покращення фінансових показників, налагодження відносин з державним сектором і місцевими інститутами, а також охорони навколишнього середовища та створення безпечних умов праці, що призводить до формування довготривалої життєздатності підприємства.

Проблема досягнення балансу між трьома складовими сталого розвитку перебуває у центрі уваги сучасних досліджень. Загальновідомо, що сталий розвиток не може бути досягнутий без забезпечення тісної

взаємозалежності, доповнення та рівноваги між цими трьома компонентами. Для оцінки ефективності моделі сталого розвитку підприємства використовують критерії з показниками та набором інструментів (табл. 1).

Таблиця 1

Складові системи оцінки сталого розвитку підприємства

Складова	Критерії	Показники та інструментарій
Економічна	Фінансова стабільність та прибутковість Ефективність та інноваційність	Рентабельність підприємства Позитивна динаміка доходів та чистого прибутку Контроль витрат, економія ресурсів Ефективне використання капіталу Ресурсоефективні технології
	Відповідальність перед зацікавленими сторонами Економічна цінність	Цифровізація та автоматизація управлінських процесів Прозорість фінансової звітності Повна та своєчасна сплата податків Чесні умови співпраці з клієнтами та постачальниками
Соціальна	Ефективне корпоративне управління	Сприяння зайнятості Стабільні ланцюги постачання Локалізація виробництва Відповідність принципам корпоративної етики Наявність політик прозорості та запобігання корупції Баланс інтересів акціонерів (власників), керівництва і працівників
	Гідні умови праці	Безпечне робоче середовище Дотримання трудового законодавства Відсутність дискримінації, примусової праці
	Соціальні гарантії	Гнучкі умови праці (дистанційна робота, work-life balance)
	Розвиток персоналу	Конкурентна заробітна плата Медичне страхування, пенсійне забезпечення Виплати по колективному договору

	Відповідальність у період криз Прозорість та етичність взаємодії з клієнтами та суспільством	(бонуси, премії) Професійне навчання, курси підвищення кваліфікації Програми наставництва та кар'єрного росту Стажування, молодіжні програми Підтримка працівників під час війни, пандемій, економічних криз Забезпечення психологічної допомоги Гуманітарні ініціативи Чесна реклама Захист прав споживачів Етична поведінка в бізнесі (антикорупційні політики)
Екологічна	Раціональне використання природних ресурсів Зменшення викидів та забруднення Утилізація та переробка відходів Впровадження екологічно чистих технологій Переорієнтація на	Енергоефективність виробництва Економія водних ресурсів Зниження використання невідновлювальних ресурсів Зниження викидів двоокису вуглецю та інших шкідливих речовин Контроль за забрудненням повітря, ґрунтів, води Установлення фільтрів та очисних споруд Рециклінгові установки Полігони твердих побутових відходів Використання вторинної сировини Використання технологій, що не шкодять довкіллю Виробництво екологічно чистої продукції Енергоощадні та «зелені» будівлі

	відновлювальні джерела енергії Екологічна сертифікація і дотримання стандартів	Використання альтернативної енергії (сонячної, вітрової, гідро) Енергетична автономність підприємства Зменшення використання викопного палива Наявність сертифікатів ISO 14001 (система екологічного менеджменту), EMAS Дотримання екологічних вимог національного та міжнародного законодавства Проведення екологічних аудитів

Джерело: складено автором на основі досліджень наукової літератури [1], [2], [3], [4]

Ефективні моделі сталого розвитку у контексті глобальних викликів є ключовими інструментами для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу та мають адаптивний, інтегрований вплив на процеси становлення та розвиток підприємства. Довели свою результативність через формування комплексного бачення відповідального бізнесу, балансування прибутковості, соціального захисту та охорони навколишнього середовища, зростання довіри партнерів та інвесторів, покращує умови для довгострокової капіталізації.

1. Воронова Н. В., Горбань В. В., Притула Н. М., Чумаченко І. М. Стратегія сталого розвитку : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Екологія» освітньо-професійної програми «Екологія та охорона навколишнього середовища». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 137 с. С. 9–11. 2. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д., Маркевич О., Тимик А., Купчак В., Перцевий Р. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32/2024. С. 1–8. 3. Autio, Erkkö; Thomas, Llewellyn DW. Effective Mission Integration: A Triple Bottom Line Canvas for Impact Business Model Innovation. *Business Model Innovation: Game Changers and Contemporary Issues*. Cham : Springer International Publishing, 2024. P. 157–191. 4. Effendi P. L., Wirjodirdjo B., & Rosdaniah S. I. A Strategic Framework for Sustainable Business Model of Renewable Energy Services. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2024. Vol. 18(9). P. 1–18. 5. Wit Bogdan, Pylak Korneliusz. Implementation of triple bottom line to a business model canvas in reverse logistics. *Electronic Markets*. 2020. Vol. 30. P. 679–697.

Жуковська А. О., студентка (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна); **Шпортко О. В., к.т.н., доцент, викладач вищої категорії** (ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ АЛГОРИТМІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Машинне навчання (Machine Learning, ML) – це галузь штучного інтелекту, яка займається розробкою алгоритмів, що дозволяють комп'ютерам автоматично вчитися на основі даних без явного програмування [1]. Ця галузь досліджень штучного інтелекту зосереджена на розробці та вивченні статистичних алгоритмів, здатних після навчання узагальнюватися на нових даних, й відтак виконувати завдання без явних інструкцій [2]. Основна ідея ML полягає в тому, щоб створювати моделі, які потім будуть здатні виявляти закономірності в даних, робити прогнози або приймати рішення, використовуючи ці закономірності.

Як зазначено в [2], «Машинне навчання має тісні зв'язки з оптимізацією: багато задач навчання формулюють як мінімізацію деякої функції втрат на тренувальному наборі прикладів. Функції втрат виражають розбіжність між передбаченнями тренованої моделі та дійсними примірниками задачі (наприклад, у класифікації потрібно призначувати мітки зразкам, і моделі тренуються правильно передбачувати попередньо призначені мітки набору прикладів). Відмінність між оптимізацією та машинним навчанням постає через мету узагальнювання: в той час як алгоритми оптимізації можуть мінімізувати втрати на тренувальному наборі, машинне навчання займається мінімізацією втрат на небачених зразках».

Алгоритми машинного навчання використовують вибірккові дані, відомі як навчальні дані, для створення моделі, яка здатна робити прогнози або ухвалювати рішення без необхідності програмувати ці процеси вручну. Ці алгоритми активно використовуються в різноманітних галузях економіки, де вони допомагають вирішувати завдання, що потребують обробки великих обсягів даних і складних аналізів. До таких напрямків належать медицина, де машинне навчання допомагає в діагностиці та прогнозуванні захворювань; фільтрація електронної пошти – для виявлення спаму; розпізнавання мовлення – для створення голосових асистентів; сільське господарство – для оптимізації врожайності та прогнозування умов вирощування культур; для виявлення шахрайства в банківських та фінансових системах; для захисту від загроз зловмисного програмного забезпечення в кібербезпеці; в автоматизації бізнес-

процесів – для покращення ефективності роботи компаній; в технологіях комп’ютерного зору – для обробки та аналізу зображень і відео; а також в проектуванні безпілотних апаратів, де алгоритми машинного навчання допомагають з автономною навігацією та ухваленням рішень в реальному часі.

В бізнесі машинне навчання також використовується в рамках прогнозової аналітики. Це підхід, що дозволяє компаніям передбачати майбутні тенденції, оцінювати ризики та можливості, а також приймати обґрунтовані рішення на основі історичних даних. Прогнозна аналітика активно застосовується для вдосконалення стратегії продажів, оптимізації витрат, персоналізації обслуговування клієнтів та поліпшенні загальної ефективності бізнес-процесів.

В. Харченко виділяє такі основні класи алгоритмів машинного навчання [3]:

1. Алгоритми навчання з учителем (Supervised Learning) – ці алгоритми використовують розмічені дані, де кожен приклад містить вхідні дані та правильний результат.

2. Алгоритми навчання без учителя (Unsupervised Learning) – це алгоритми, що працюють із невизначеними даними без відомих міток.

3. Алгоритми навчання з підкріпленням (Reinforcement Learning) – це підхід, що використовується для навчання агентів через систему винагород і покарань.

4. Ансамблеві методи навчання – алгоритми, які поєднують кілька слабших моделей для покращення загальних результатів.

5. Алгоритми пошуку асоціативних правил, які застосовуються для виявлення залежностей між елементами у великих наборах даних.

Правильне поєднання алгоритмів наведених класів в конкретній бізнес-ситуації дає змогу розробити адекватну бізнес-стратегію і тим самим підвищити конкурентоспроможність суб’єкта господарювання. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати використання ресурсів та знижувати рівень операційних ризиків. Такий підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, забезпечує гнучкість та адаптивність стратегії до зовнішніх викликів. У результаті підприємство отримує змогу не лише зберігати стабільність, а й знаходити нові точки зростання та розвитку.

1. Машинне навчання: що це таке, як працює і для чого використовується. URL: <https://goit.global/ua/articles/mashynne-navchannia-shcho-tse-take-iak-pratsiue-i-dlia-choho-vykorystovuietsia/> (дата звертання: 04.05.2025). 2. Машинне навчання – Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Машинне_навчання (дата звертання: 04.05.2025). 3. Харченко В. О. Основи машинного навчання : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2023. 264 с.

Залужна А. Є., д.філос.н., професор, Залужний А. Л., PhD
(Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна)

ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

Глобальні зміни сучасного суспільного та економічного життя перебувають у прямій залежності від способів виробництва, передачі, збереження фіксації та споживання інформації, зростання її питомої ваги у структурі валового доходу. Соціально-економічні функції капіталу переносяться на інформацію, а визначальний чинник соціальної диференціації переходить від власності до рівня знань. Саме тому основними рисами постіндустріального суспільства Д. Белл, А. Тоффлер, А. Турен, М. Маклюен та ін. [2; 3] вважають витіснення фізичної праці теоретичними знаннями та зростання ролі інформаційних технологій у всіх сферах людської життєдіяльності.

В інфраструктурі постіндустріального суспільства відстежується зміщення акцентів з виробництва на сфери обслуговування, освіти та культури, підвищення ролі людського інтелекту та інформації, що зумовлює виникнення нових форм праці, дозвілля, управління.

Саме мережеві структури передбачають максимальну інтеграцію зацікавленість та кооперацію усіх її ланок (учасників), узгодженість взаємодій яких призводить до виникнення нових комбінацій. Це зумовлює модифікацію моделі традиційних підприємств, що ґрунтується на впровадженні нових організаційних структур та їх спрямованості на задоволення потреб споживачів.

У цих умовах високотехнологічні підприємства індустріального спрямування, які базуються на технологічних традиціях минулого, змушені реагувати на виникнення нової інфраструктури суспільного буття й модернізуватися, включаючи у свою діяльність інформаційно-мережеві елементи постіндустріального типу економіки. Це здійснюється крізь призму використання сегментів електронної комерції та створення мережевої структури підприємств, що призводить до значного скорочення витрат. Так, найбільший світовий біржовий холдінг Міжконтинентальна біржа (Intercontinental Exchange – ICE) створила електронну платформу онлайн-продаж в Інтернеті нафти та газу, на яких укладається половина світових угод на енергетичну продукцію. А багатогалузева General Electric з метою швидкої реакції на попит зовнішніх ринків та пристосування до швидкозмінних ринкових вимог, перетворюється в мережеву структуру, й, розподіливши функції між підрозділами компанії, досягає рентабельності у своїй діяльності. Такий підхід демонструє трансформацію традиційних моделей управління у напрямі гнучкості, цифровізації та глобальної

інтеграції. Компанії світового рівня дедалі частіше використовують інноваційні платформи, хмарні технології та аналітику великих даних для прогнозування попиту, оптимізації логістичних процесів та мінімізації витрат. Завдяки цифровим інструментам відбувається швидке узгодження дій між виробничими, збутовими й сервісними підрозділами, що дозволяє ефективно адаптуватися до змін на ринку. Тобто фірма оточує себе іншими фірмами, які в міру необхідності виконують певні види діяльності. Відстежується явище мобільності працівників та їх робочих місць (можливість працювати вдома, під час подорожей), яке виникає всупереч загальноприйнятій тенденції обов'язкової присутності на робочому місці, що уможлиблюють нові інформаційно-комунікаційні технології. Завдяки мережевій гнучкості та застосуванню електронних зв'язків провідні компанії створюють низку структурних ланок, що набувають поширення в багатьох країнах світу, забезпечуючи виконання певного виду робіт або надання послуг незалежно від місця розташування. Зокрема, низка потужних компаній США та Японії з виробництва електроніки передає безпосередній виробничий процес в країни з дешевою робочою силою та матеріальними ресурсами, залишивши за собою право розробки технологій.

У цьому сенсі варто сказати про діяльність віртуальних компаній, які виникають в контексті добровільної та тимчасової форми кооперації декількох учасників-партнерів, функціонування яких свідчить про нівеляцію територіально-просторової відокремленості. Зокрема, Т. Подчасова стверджує: «З практичної точки зору «віртуальне підприємство» являє собою мережу територіально розмежованих вільно взаємодіючих агентів, що розробляють сумісний проект (або сукупність таких проектів), перебуваючи між собою у відносинах партнерства, кооперації, співдружності, координації» [1, с. 28].

Вітчизняна дослідниця пропонує глибокий та змістовний аналіз мережових підприємств (віртуальних підприємств). На її думку, саме віртуальні підприємства є відкритими організаційними структурами, які долають галузеві та відомчі бар'єри, а тому постають найбільш прогресивними і ефективними формами організації сучасних підприємств, скерованих на задоволення вимог замовників. Адже об'єднання різноманітних партнерів навколо певного проекту потребує акумуляції різноманітних ресурсів, технологій, виробничого потенціалу, підрозділів, спеціалістів, досвіду, знань, що уможливорюється шляхом інтегративної здатності комп'ютерних мереж поєднувати усі необхідні складові у єдину систему. Зазвичай, це тимчасова коопераційна мережа, яка залучає до партнерської співпраці територіально віддалених учасників з домінуванням горизонтальних коопераційних зв'язків, що існує як своєрідна «мережева комп'ютерно-опосередкована організаційна структура».

Економічні суб'єкти (агенти) є реально наявними у віртуальному просторі Інтернет-мереж. У такому контексті варто наголосити на гнучкості адаптації віртуальних фірм до змін ринку; значній економії часу та затрат на інтеграцію інноваційних технологій, кращих ресурсів, нових ідей, креативних знань; більш повному задоволенні запитів клієнтів із значним зростанням швидкості їх виконання; прискоренні вибору найкращих ресурсів й орієнтації на виконання індивідуальних замовлень.

Втім, мережеві контакти віддалених в географічному відношенні економічних агентів потребують посилення дієвості моральних якостей – доброчесності, відповідальності та довіри. Адже віртуальні організаційні форми базуються на роботі тимчасових працівників та компаній, зазвичай, з властивою для них відсутністю головних атрибутів фірми (головного офісу, чіткої ієрархії, інституційних меж, фізичних структур тощо). А тому особливої ваги набувають вимоги довіри між усіма ланками віртуального підприємства в інформаційному просторі горизонтальних зв'язків. Окреслена діяльність мережевих об'єднань може потрапляти в залежність від одного висококваліфікованого працівника. Водночас існує складність контролю та виокремлення випадків шахрайства та недоброчесності.

Як бачимо, ієрархічні централізовані структури звільняють місце функціонуванню новим мережевим формам діяльності та управління, які, на відміну від вертикальної моделі, мають горизонтальний характер взаємодій, що ґрунтується на комп'ютерно-інтегрованій формі організації. Завдяки Інтернет-мережі компанія постає як «динамічна мережева організація» або «організація з модульною структурою», сприяючи перетворенню національного ринку в єдиний світовий ринок. Саме тому діяльність невіртуальних компаній потребує адаптації до швидкоплинних змін інформаційності, комунікативності та мережовості їх функціонування.

Таким чином, в умовах постіндустріального суспільства відбуваються значні трансформаційні зрушення в структурі та управлінні діяльності фірм. Відстежується формування нової природи зв'язків між економічними суб'єктами, що базується на інформаційно-мережових відносинах з метою впорядкованості їх взаємодій. У даному контексті визначальну роль відіграє інформаційний сектор економіки та зростає роль комп'ютерних технологій як основних засобів і середовища економічної діяльності.

1. Подчасова П. Віртуальні підприємства як сучасна форма організації виробництва. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем* : зб. наук. праць МННЦ ІТіС. Київ, 2009. Вип. 14. С. 24–45. 2. Тоффлер Е. Третя хвиля. К. : Всесвіт, 2000. 452 с. 3. Bell D. Die dritte technologische Revolution und ihre mglichen socioökonomischen Konsequenzen. *Mercur*. 1990. Jg. 44. H. 1. Pp. 28–47.

Костриченко В. М., к.е.н., доцент, Бондар В. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ ІВЕНТ-ЗАХОДУ: МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасних викликів, спричинених війною, екологічною деградацією та соціальною нестабільністю, українські підприємства змушені шукати нові інструменти не лише для підтримки економічної життєздатності, а й для зміцнення соціальної довіри, формування позитивного іміджу та стимулювання сталого розвитку. Одним із таких інструментів є активна участь бізнесу у громадсько значущих ініціативах, які поєднують соціальну відповідальність з операційною вигодою. Особливу роль у цьому контексті відіграє екологічний напрям, що набуває дедалі більшої популярності серед українців, особливо на тлі потреби у зміцненні екологічної безпеки та відновленні природного середовища після бойових дій. Саме тому організація подій, спрямованих на екологічне оздоровлення та громадську згуртованість, є не лише бажаною, а й стратегічно доцільною для підприємств, які прагнуть інтегрувати соціальні цінності у свою господарську діяльність.

Івент-заходи, як форма комунікації між бізнесом та спільнотою, виступають ефективним інструментом формування позитивного бренду, розширення партнерської мережі та просування товарів і послуг. Завдяки безпосередньому залученню цільової аудиторії до події, підприємства отримують унікальну можливість налагодити емоційний контакт із потенційними клієнтами, продемонструвати свою продукцію у практичному контексті, а також проявити свою соціальну відповідальність. У воєнний час така взаємодія набуває особливої ваги, оскільки сприяє моральному піднесенню громадськості та відновленню довіри до бізнесу як до активного учасника національного відновлення [1]. Саме тому впровадження івент-заходу як маркетингового елементу покращення результатів операційної діяльності підприємства є логічним і стратегічно обґрунтованим кроком, що поєднує економічну ефективність із суспільною користю.

Серед широкого спектру зазначених заходів можна виокремити такі: івент-маркетинг, івент-менеджмент, діловий івент, спеціальний івент. Особливу роль відіграє івент-маркетинг, який трактується як подієвий маркетинг, який представляє собою систематичну організацію заходів як платформи презентації товару для того, щоб за допомогою емоційного впливу активізувати увагу цільової аудиторії до товару [2]. Такий івент – це не просто спосіб привернути увагу споживача до марки вашого

підприємства. Залежно від формату і контенту події відбувається певне позиціонування марки. І відбувається це набагато простіше, виразніше, більше запам'ятовується, ніж за допомогою звичайних способів реклами.

З огляду на актуальні соціальні виклики та потребу у відновленні природного середовища в Україні, а також для покращення результатів операційної діяльності ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ» [3] нами запропоновано івент-захід «Саджанці для Перемоги» – ботанічний фестиваль на підтримку відновлення України. На цьому івент-заході підприємство зможе презентувати себе та свій товар. Основною метою заходу є підвищення впізнаваності бренду та привернення уваги до екологічних ініціатив компанії.

Запропонований івент-захід націлений на підтримку екологічного відновлення України шляхом висадки саджанців різних порід дерев, що сприятиме збереженню природного різноманіття та озелененню територій. Також захід стане платформою для демонстрації продукції компанії, зокрема інструментів для садівництва та ландшафтного дизайну, що дозволить привернути увагу до інноваційних рішень у галузі.

Для проведення заходу було обрано місто Ужгород, оскільки на поточний момент це місто є одним з найбезпечніших в Україні з урахуванням воєнної ситуації. Розташування міста на заході країни дозволяє безпечно організувати масові заходи, що сприяє більшому залученню учасників та партнерів. Основними каналами запрошення будуть: соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram) з використанням таргетованої реклами на регіональні спільноти; співпраця з місцевими екологічними організаціями та культурними центрами для залучення аудиторії; особисті запрошення партнерам та клієнтам компанії.

Цілі івент-заходу: 1. Підвищення впізнаваності бренду ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ». 2. Позиціонування компанії як екологічно свідомого підприємства. 3. Залучення нових клієнтів та партнерів через демонстрацію інноваційних рішень. 4. Формування позитивного іміджу компанії через участь у соціально значущих проєктах. В таблиці представлено розроблену нами програму івент-заходу «Саджанці для Перемоги» для ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ». Щоб зробити івент більш привабливим для відвідувачів, планується запропонувати спеціальні знижки на продукцію ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ» для всіх учасників фестивалю, що дозволить стимулювати продажі продукції безпосередньо вже під час заходу. В процесі обґрунтування запропонованого івент-заходу нами був сформований бюджет витрат на його реалізацію, виконані розрахунки зміни економічних показників операційної діяльності ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ» (чистого доходу, прибутку від реалізації, чистого прибутку) за оптимістичним та песимістичними сценаріями, виконане оцінювання рентабельності вкладень та витрат на проведення івент-заходу.

**Програма івент-заходу «Саджанці для Перемоги»
для ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ»**

Час	Захід	Опис
09:00 – 10:00	Реєстрація учасників	Привітання гостей, отримання бейджів та інформаційних матеріалів.
10:00 – 10:30	Урочисте відкриття	Промови представників компанії ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ» та місцевої влади.
10:30 – 11:00	Презентація ідеї фестивалю	Вступне слово про важливість екологічних ініціатив та підтримку відновлення України.
11:00 – 12:00	Майстер-клас з висадки дерев	Професійні садівники демонструють техніку посадки дерев з використанням обладнання STIHL.
12:00 – 12:30	Демонстрація продукції ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ»	Презентація нових моделей садового інструменту та техніки.
12:30 – 13:00	Кава-брейк	Легка закуска та напої для учасників заходу.
13:00 – 14:30	Колективна висадка дерев	Учасники фестивалю разом із представниками компанії висаджують саджанці на визначеній території.
14:30 – 15:00	Екологічна вікторина для дітей	Розважальна програма для дітей з призами за правильні відповіді.
15:00 – 16:00	Інтерактивні майданчики	Зона демонстрації роботи техніки STIHL та консультації експертів.
16:00 – 17:00	Музична програма	Виступи місцевих музичних колективів, інтеграція з тематикою екології та відновлення.
17:00 – 17:30	Заключне слово та підбиття підсумків	Офіційне завершення заходу, подяка учасникам, підрахунок висаджених дерев.
17:30 – 18:00	Пам'ятне фото та вручення сертифікатів учасникам	Спільна фотографія на фоні висаджених саджанців, вручення подяк та сертифікатів учасникам.

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, івент-захід «Саджанці для Перемоги» стане не лише платформою для екологічних ініціатив, але й важливим елементом підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ» серед цільової аудиторії як екологічно свідомого підприємства. Крім того, запропоновані знижки на продукцію підприємства стануть додатковим стимулом для учасників, що сприятиме зростанню продажів та покращенню економічних показників його операційної діяльності.

1. Пічик К. В. Івент-маркетинг як сучасний інструмент впливу на споживача. URL: <http://surl.li/tdajj>. (дата звернення: 07.02.2025). **2.** Теоретико-методологічні основи івент-технологій. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/course/view.php?id=5623>. (дата звернення: 07.02.2025). **3.** ТОВ «АНДРЕАС ШТІЛЬ»: офіційний сайт. URL: <https://www.stihl.ua/uk>. (дата звернення: 07.02.2025).

Костриченко В. М., к.е.н., доцент, Васильчук Т. Б., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЧЕРЕЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ: ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗЕРВІВ

У сучасних умовах турбулентності та нестабільного економічного середовища ефективне функціонування підприємств ресторанного господарства значною мірою залежить від раціонального використання ресурсів, зокрема запасів. Особливістю діяльності таких закладів є постійна потреба в оперативному забезпеченні виробництва свіжими, якісними продуктами та матеріалами, що водночас мають обмежений термін зберігання.

Управління запасами стає критичним чинником, який впливає на собівартість продукції, рівень обслуговування споживачів, зниження втрат і формування прибутковості закладу. Раціоналізація цього процесу дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення ефективності, уникнути надлишкових витрат, оптимізувати постачання та зменшити ризики пов'язані з псуванням або нестачею сировини [1, с. 89]. Саме тому вдосконалення системи управління запасами в закладах ресторанного господарства є стратегічно важливим напрямом, що вимагає ґрунтовного аналізу й обґрунтування можливих резервів для підвищення загальної результативності підприємства.

Одним із ключових напрямів вдосконалення операційної діяльності підприємств ресторанного господарства, який безпосередньо впливає на їхню загальну ефективність, є впровадження сучасної інтегрованої системи обліку та планування запасів, адаптованої до специфіки функціонування даної галузі. Такий підхід передбачає не лише автоматизацію рутинних процесів обліку надходжень і витрат продукції, але й створення умов для оперативного реагування на зміни ринкового попиту, гнучкого планування закупівель та забезпечення ефективного використання ресурсів. Враховуючи динамічність середовища ресторанного бізнесу, впровадження інструментів точного прогнозування потреб, контролю термінів зберігання продукції, а також своєчасного оновлення запасів дозволяє значно знизити втрати, уникнути надлишкових витрат та забезпечити стабільність виробничо-обслуговуючого процесу [2, с. 123]. У контексті теми дослідження впровадження таких рішень набуває особливої актуальності, оскільки саме через системне вдосконалення управління запасами можливе виявлення та реалізація внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства загалом.

Використання автоматизованих інструментів обліку сприяє формуванню гнучкої та адаптивної системи управління матеріальними потоками, що є основою для зниження витрат, підвищення рентабельності та оперативності прийняття рішень. Запропоноване рішення не лише покращує логістику постачання й зберігання, а й дозволяє системно виявити внутрішні резерви ефективності, які мають кількісне відображення у ключових показниках діяльності підприємства [3, с. 634].

В таблиці наведено основні резерви підвищення ефективності функціонування закладу ресторанного господарства, які можуть бути реалізовані через оптимізацію управління запасами. Представлені показники демонструють, як саме вдосконалення системи обліку, логістики та планування впливає на собівартість продукції, оборотність запасів, витрати на зберігання, рентабельність активів та інші важливі аспекти фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 1

Резерви підвищення ефективності ресторанного підприємства в умовах автоматизованого управління запасами

№	Показник	Резерви підвищення ефективності
1.	Собівартість реалізованої продукції	Покращення прогнозування попиту та точніше планування закупок дозволить знизити витрати на закупівлю та зберігання товарів.
2.	Коефіцієнт оборотності запасів	Збільшення оборотності запасів через точніше прогнозування потреб і зниження надлишкових запасів, це дозволить зменшити витрати на зберігання і підвищити ефективність.
3.	Витрати на зберігання запасів	Впровадження більш ефективних методів зберігання товарів і покращення логістики дозволить значно знизити витрати на зберігання і перевезення запасів.
4.	Чистий прибуток	Подальша оптимізація запасів дозволить знизити витрати та збільшити чистий прибуток, зменшуючи втрати через псування товарів.
5.	Рентабельність активів	Підвищення рентабельності активів відбудеться за умови подальшої оптимізації запасів і ефективнішого використання оборотних активів.
6.	Запаси на складах	Оптимізація рівня запасів та зниження обсягу товарів, що не використовуються, дозволить знизити витрати на зберігання і вивільнити капітал для більш ефективного використання.
7.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Оптимізація використання оборотних коштів і зменшення часу обігу запасів дозволить підвищити ефективність і повернути кошти швидше.

Джерело: складено авторами на основі [2; 3]

Результати, узагальнені в таблиці, дають змогу зробити висновок, що ефективне управління запасами у сфері ресторанного господарства має комплексний вплив на ключові економічні та фінансові показники діяльності підприємства. Зокрема, від рівня оптимізації запасів залежить собівартість продукції, величина витрат на логістику та зберігання, а також показники прибутковості й ефективності використання обігових ресурсів. Підвищення оборотності запасів і коштів, зниження обсягів нерационально використаної сировини, зменшення псувань і надлишків сприяють поліпшенню фінансової стійкості та забезпечують гнучкість підприємства в умовах коливання попиту. Варто зазначити, що системний підхід до управління запасами дозволяє не лише знизити втрати, а й сформулювати передумови для стратегічного розвитку підприємства, орієнтованого на ефективність і адаптивність. Таким чином, представлені у таблиці резерви ілюструють потенціал покращення діяльності ресторанного закладу шляхом цілеспрямованого вдосконалення логістичних і управлінських рішень у сфері запасів.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що раціоналізація діяльності підприємства ресторанного господарства тісно пов'язана з рівнем організації управління запасами, оскільки саме від ефективності цього процесу залежить здатність підприємства забезпечувати стабільність постачання, знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування та досягати фінансової стійкості. Особливості ресторанного бізнесу, зокрема, робота з продукцією, що швидко псується, необхідність оперативного реагування на зміну попиту та дотримання стандартів якості, зумовлюють потребу у впровадженні гнучких і точних систем обліку, планування та контролю запасів. Обґрунтування резервів підвищення ефективності, здійснене в межах цього дослідження, дозволило виявити низку ключових напрямів, які забезпечують зростання оборотності активів, зменшення витрат на зберігання, покращення використання обігових коштів і зростання прибутковості діяльності підприємства. Результати аналізу свідчать про те, що вдосконалення системи управління запасами є не лише інструментом поточної оптимізації, а й важливою умовою стратегічного розвитку підприємства ресторанного господарства в умовах динамічного конкурентного середовища.

1. Безгодкова А. О. Інтеграція сучасних технологій в управління запасами на підприємствах ресторанного господарства. Одеса : ОНЕУ, 2020. 200 с. 2. Дяків В. В. Управління запасами на підприємствах ресторанного господарства: теорія та практика. Київ : Наукова думка, 2018. 256 с. 3. Семчук Ж. В., Смілка С. В., Яценко А. І., Громоляк В. І., Громоляк О. І., Луців С. В. Облік запасів на підприємствах ресторанного господарства. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. Vol. 40. P. 632–640.

Костриченко В. М., к.е.н., доцент, Дицяк Н. Т., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АКТУАЛІЗАЦІЯ РІШЕНЬ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільності ринку та швидкої цифровізації бізнесу, ефективне управління складськими запасами набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності, гнучкості та прибутковості торговельного підприємства. Зростання вимог клієнтів до швидкості обслуговування, точності поставок та наявності необхідного асортименту товарів вимагає від компаній впровадження інноваційних рішень у сфері складської логістики. Сучасні технології, зокрема автоматизовані системи управління складом, дозволяють значно підвищити продуктивність праці, зменшити втрати від помилок та збоїв, оптимізувати простір і забезпечити оперативну обробку замовлень.

З огляду на ці тенденції для підприємств торгівлі доцільним є впровадження системи SAP Extended Warehouse Management (SAP EWM). Прикладний аспект обґрунтування такого рішення розглянемо на прикладі ТОВ «Автолюкс-РВ» [1]. Підприємство вже 15 років успішно функціонує на ринку продажу автозапчастин і надає послуги з технічного обслуговування транспортних засобів. Компанія має розгалужену мережу магазинів і СТО в м. Рівне, займається оптовою та роздрібною торгівлею, а також технічними випробуваннями й дослідженнями. Вирішення проблеми вдосконалення логістичних процесів через впровадження SAP EWM дозволить ТОВ «Автолюкс-РВ» зміцнити конкурентні позиції, оптимізувати управління запасами та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

SAP Extended Warehouse Management – це потужне програмне забезпечення для великих підприємств, що забезпечує контроль запасів, оптимізацію розміщення товарів та інтеграцію з ERP-системами. SAP EWM надає підприємству можливість автоматизованого управління складськими операціями, що дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, скоротити час на проведення інвентаризації, уникнути втрат через людські помилки та підвищити рівень аналітики та прогнозування [2].

Основні особливості SAP EWM:

– оптимізація управління складськими запасами. SAP EWM дозволяє підприємству контролювати кожну одиницю товару, який знаходиться на складі, завдяки точному відстеженню руху товарів, що значно знижує ризики нестачі або надлишку продукції. Це особливо важливо для підприємств, що працюють з великим асортиментом

запчастин, де наявність кожної позиції у відповідній кількості та на потрібному місці є критично важливою умовою ефективної діяльності;

– скорочення часу обробки замовлень. Автоматизація складських процесів за допомогою SAP EWM дозволяє значно прискорити виконання операцій зі збору, пакування та відвантаження товарів. Завдяки цьому клієнти ТОВ «Автолюкс-РВ» зможуть отримувати необхідні запчастини швидше, що позитивно позначиться на їхньому рівні задоволеності. Впровадження системи також дозволяє мінімізувати час простою персоналу та уникнути хаотичної організації складу;

– інтеграція з ERP та логістичними системами. SAP EWM легко інтегрується з іншими корпоративними програмами, зокрема з ERP-системою SAP S/4HANA, що дозволяє підприємству отримувати цілісну картину складських процесів, фінансового стану та взаємодії з постачальниками. Така інтеграція дає можливість здійснювати автоматичне оновлення залишків, прогнозувати необхідні запаси та координувати процеси закупівлі у режимі реального часу;

– підвищення рівня контролю та аналітики. SAP EWM забезпечує розширені можливості аналітики та звітності, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати більш точний контроль за всіма складськими операціями. Використання цієї системи сприяє виявленню слабких місць у процесах управління запасами, покращенню системи розташування товарів та підвищенню продуктивності працівників;

– мінімізація витрат на управління складом. Автоматизація процесів дозволяє значно скоротити витрати, пов'язані з обліком товарів, проведенням інвентаризації, ручним введенням даних і помилками персоналу. Використання штрих-кодів та RFID-технологій у складі SAP EWM сприяє зниженню витрат на контроль та забезпечує точність ведення обліку. Завдяки цьому компанія може зменшити втрати, пов'язані з неефективним використанням ресурсів та помилками у відвантаженнях [2].

Порівняння постачальників системи SAP EWM (табл. 1) дає змогу обґрунтовано оцінити різні варіанти впровадження сучасної WMS-системи відповідно до потреб і ресурсів підприємства. Представлені постачальники пропонують різні комплектації – від спрощених рішень із базовою інтеграцією до хмарних альтернатив із логікою WMS. Наприклад, рішення від Inforpulse орієнтоване на малий бізнес із мінімальними налаштуваннями та обмеженою підтримкою, що може бути оптимальним для початкового етапу автоматизації. Натомість варіант від ТОВ «Інтелект-Сервіс» передбачає ширший функціонал і гнучкість у навчанні персоналу. Водночас SkyERP пропонує сучасну хмарну модель, яка забезпечує мобільний доступ і швидке налаштування без глибокої кастомізації. Такий аналіз демонструє, що вибір постачальника має базуватись на ретельному врахуванні специфіки бізнесу, наявного бюджету, масштабів складської інфраструктури та рівня IT-підтримки, що необхідний для стійкого функціонування SAP EWM.

Таблиця 1

Порівняння постачальників системи SAP EWM

Постачальник	Короткий опис	Що входить у вартість (особливості)
Infopulse (спрощений пакет)	Базова версія SAP EWM для малого бізнесу з інтеграцією в SAP Business One	- ліцензія SAP EWM Basic (до 15 користувачів) - налаштування складу - інтеграція з SAP B1 - 2 дні навчання - техпідтримка 30 днів
ТОВ «Інтелект-Сервіс»	Локальний постачальник із досвідом роботи з малими компаніями	- ліцензія SAP EWM Starter - модуль обліку і залишків - просте ТЗ - навчання 3 працівників - 1 місяць підтримки
BSG (Lite-впровадження)	Базовий функціонал SAP EWM без глибокої кастомізації	- ліцензія SAP EWM (обмежена функціональність) - налаштування зон зберігання -автоматизація прийому/відвантаження - інструкції для персоналу
SkyERP (альтернатива SAP B1)	Альтернатива на платформі SAP Business One з логікою WMS	- хмарна ліцензія SAP B1 WMS -базова функціональність складського обліку - веб-інтерфейс для працівників - техпідтримка 2 міс.

Джерело: складено авторами на основі [2–6]

Отже, впровадження системи SAP Extended Warehouse Management в діяльності ТОВ «Автолюкс-РВ» є обґрунтованим кроком у напрямі цифровізації складських процесів. Система дозволяє підвищити точність обліку, знизити витрати, мінімізувати ризики помилок та покращити якість обслуговування клієнтів. В умовах жорсткої конкуренції саме такі інноваційні рішення забезпечують зростання ефективності та посилення ринкових позицій торговельного підприємства.

1. Офіційний сайт компанії ТОВ «Автолюкс-РВ». URL: <https://arv.com.ua/>. (дата звернення: 07.02.2025). 2. SAP Extended Warehouse Management. URL: <https://www.sap.com/products/scm/extended-warehouse-management.html>. (дата звернення: 07.02.2025). 3. Infopulse. URL: <https://www.infopulse.com/>. (дата звернення: 07.02.2025). 4. ТОВ «Інтелект-Сервіс». URL: <https://intelserv.com.ua/>. (дата звернення: 07.02.2025). 5. BSG (Business Solutions Group). URL: <https://bsg.com.ua/>. (дата звернення: 07.02.2025). 6. SkyERP. URL: <https://skyerp.com.ua/>. (дата звернення: 07.02.2025).

Костриченко В. М., к.е.н., доцент, Кочмарський О. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ В СУЧАСНОМУ АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

В Україні ринок праці зазнає значних змін, які можуть як поглибити кризу, так і стати початком відновлення вітчизняної економіки. Основними викликами для українського ринку праці в 2025 році є кадровий дефіцит, необхідність адаптації ринку до нових реалій, а також зростаюча роль інклюзії та перекваліфікації працівників. За результатами опитування, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у 2024 році, 71% компаній відчували значний дефіцит кадрів [1]. Загалом компанії фокусувалися на комплексній підтримці своїх працівників, а саме: виплати заробітної плати в повному обсязі (98% компаній), виплати премій (84%), інвестиції в розвиток персоналу (56%), надання психологічної підтримки працівникам та їхнім рідним (46%), допомога з орендою житла (21%).

Мотивація персоналу виступає не лише важливою складовою управлінської діяльності, але й ключовим чинником, що визначає рівень успішності будь-якого підприємства в умовах сучасних викликів, а саме дефіциту працівників, мобілізації, міграції та інших. За таких реалій здатність підприємства до збереження конкурентоспроможності значною мірою обумовлюється ступенем зацікавленості та залученості працівників, оскільки саме людський капітал є основною рушійною силою функціонування бізнесу та його стратегічного розвитку [2, с. 6]. Високий рівень мотивації працівників сприяє підвищенню продуктивності, зростанню їхньої залученості, формуванню лояльного ставлення до роботодавця та підвищенню задоволеності від праці. Це в підсумку сприяє поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства та досягненню його цілей.

Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх стимулів, які активізують особу до дії, визначають її поведінку та напрямок діяльності з орієнтацією на досягнення як особистісних, так і організаційних цілей [3, с. 16]. Належне управління мотиваційною системою забезпечує синергію між особистими прагненнями працівника і стратегічними завданнями підприємства. Ефективна мотивація є однією з основ стратегічного управління персоналом, яка здатна не лише підвищити ефективність роботи, а й сприяти інноваційному розвитку організації [4, с. 88].

З огляду на виклики сучасної економіки, дедалі більше підприємств прагнуть вдосконалити власні підходи до стимулювання персоналу, впроваджуючи інноваційні мотиваційні моделі. Основними актуальними антикризовими інструментами мотивації є такі:

- 1) система грейдів (дозволяє вибудувати прозору структуру посад та відповідних їм винагород);
- 2) інтеграція штучного інтелекту (дає змогу аналізувати поведінкові патерни працівників, передбачати ризики емоційного вигорання, розробляти персоналізовані плани стимулювання);
- 3) гейміфікація (запровадження ігрових елементів, конкурсів, віртуальних нагород та системи рейтингів, що мотивують досягати вищих результатів);
- 4) фінансове стимулювання (конкурентна заробітна плата, бонусні програми, преміювання, система опціонів);
- 5) нематеріальні чинники (моральне заохочення, визнання досягнень, автономність у прийнятті рішень, можливості для професійного росту);
- 6) інвестиції у розвиток персоналу (організація навчання, тренінгів, наставницьких програм);
- 7) формування сприятливої корпоративної культури (командна взаємодія, заходи з формування довіри, підтримки та взаємоповаги в колективі);
- 8) індивідуалізація підходів (врахування персональних мотиваційних драйверів працівників за результатами регулярного опитування);
- 9) турбота про добробут працівників (впровадження програм гнучкого графіка, підтримки фізичного та ментального здоров'я);
- 10) зворотний зв'язок (постійна комунікація між працівником і керівництвом, яка сприяє формуванню довіри та підвищенню ефективності діяльності).

Таким чином, арсенал інструментів сучасного антикризового управління у сфері мотивації є досить різноманітним і гнучким. Успішна реалізація таких стратегій дозволяє не лише покращити показники продуктивності та задоволеності працівників, але й загалом підвищити конкурентоздатність підприємства. При цьому варто зазначити, що уніфікованої системи мотивації не існує: кожне підприємство повинно адаптувати методи стимулювання та інноваційні мотиваційні інструменти до своєї специфіки, галузі діяльності, типу праці (операційна чи проєктна), вікових характеристик персоналу та корпоративної культури.

1. Вакансій стане більше, а зарплати зростуть: як зміниться ринок праці у 2025 році. URL: https://24tv.ua/business/rinok-pratsi-2025-rotsi-zminyuvatimetsya-yak-pokrashhatsya-umovi_n2691146. (дата звернення: 07.02.2025). 2. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>. 3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : НКЕУ, 2002. 337 с. 4. Литвин О. Сучасні аспекти формування мотивації персоналу в системі управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2021. Вип. 47. С. 86–90.

Костриченко В. М., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Шевчук К. В., викладач, Бабич С. О., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

АВТОМАТИЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

Автоматизація технологічних процесів є одним із найважливіших напрямків покращення виробництва, що дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність. В умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку дає великий стрибок вперед. Автоматизація сприяє оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат, підвищенню якості продукції.

Однією з основних переваг цієї дії є підвищення ефективності виробництва. Впровадження автоматизованих систем дозволяє значно зменшити час на виконання роботи, знизити ймовірність помилок що є пов'язаний з людським фактором, та забезпечити стабільність. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню обсягів виробництва без необхідності значного розширення виробничих потужностей.

Підвищення якості продукції є невід'ємною складовою автоматизації. Автоматизовані системи забезпечують точне дотримання технологічних параметрів, що дозволяє отримувати продукцію високої якості, відповідну міжнародним стандартам. Крім того, автоматизація дозволяє здійснювати постійний моніторинг якості на всіх етапах виробництва, що сприяє своєчасному виявленню та усуненню дефектів.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку, здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов є особливим фактором який може збільшити шанси успіху.

Впровадження автоматизації вимагає значних інвестицій, але ці витрати окупаються завдяки зниженню витрат на виробництво, підвищенню якості продукції та збільшенню обсягів виробництва. Також автоматизація сприяє розвитку інновацій, підвищенню кваліфікації персоналу та створенню нових робочих місць у сфері високих технологій які ніколи не будуть зайвими.

Вимоги до ефективності виробництва зростають. Автоматизація технологічних процесів (АСУ ТП) стала не просто трендом періоду, а й необхідністю для бізнесів, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність і знизити витрати. Ми розглянемо п'ять ключових переваг автоматизації та пояснимо, чому вона важлива для підприємства:

- Прогнозування виробничих процесів. Автоматизовані системи можуть аналізувати дані в реальному часі, пропонуючи оптимальні рішення для зменшення простоїв.
- Стабільна якість. Машини виконують ті самі операції з однаковою точністю, що мінімізує дефекти.
- Автоматизація допомагає значно зменшити операційні витрати.
- Економія на персоналі. Менше ручної праці означає менше витрат на зарплати та підготовку кадрів.
- Зниження витрат на ремонт. Системи діагностики дозволяють вчасно виявляти несправності та запобігати дорогим аваріям.

Суттєвим ознакою конкурентоспроможності є здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Гнучкість, яку надає автоматизація, дозволяє підприємствам швидко змінювати конфігурацію виробництва під нові потреби суспільства. Наприклад, якщо змінюється попит на певний тип продукції, автоматизоване виробництво здатне майже миттєво адаптуватися до цих змін, без необхідності повної реконструкції технологічних ліній. Це особливо актуально для підприємств, що працюють у динамічних галузях, як-от електроніка, харчова промисловість, фармацевтика, тощо.

Варто також підкреслити, що автоматизація підтримує інноваційний розвиток підприємства. В умовах цифрової трансформації бізнесу, автоматизовані системи відкривають можливості для інтеграції з новітніми технологіями Інтернету: штучний інтелект (AI), (Big Data). Завдяки цьому підприємства можуть створювати нові бізнес-моделі, ефективніше обслуговувати клієнтів, аналізувати поведінку споживачів та прогнозувати тенденції розвитку ринку.

Великою перевагою автоматизації є покращення управління персоналом. Автоматизовані системи дозволяють зменшити кількість монотонної фізичної праці, звільнивши співробітників для більш кваліфікованої інтелектуальної діяльності. Це не тільки підвищує задоволеність працівників своєю роботою, але й сприяє їх професійному зростанню. Крім того, автоматизація допомагає мінімізувати людські помилки, що є критично важливим у сферах з високими вимогами до точності, таких як: фармацевтика, авіація, харчова промисловість.

Автоматизація також дозволяє створити єдину інтегровану систему управління підприємством (ERP-система), яка об'єднує всі функціональні блоки: виробництво, логістику, фінанси, кадри, маркетинг. Такий підхід дозволяє централізовано приймати стратегічні рішення, враховуючи реальні дані з усіх підрозділів. Це особливо важливо для великих підприємств з розгалуженою структурою та численними філіями.

Важливий аспект який відіграє роль – це відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки. Автоматизовані системи дозволяють забезпечити виконання вимог стандартів ISO, GMP, HACCP та інших.

Завдяки прозорості та відтворюваності процесів, підприємство легко проходить сертифікацію, що відкриває доступ до зовнішніх ринків і підвищує довіру з боку клієнтів та партнерів.

Попри численні переваги автоматизації технологічних процесів, важливо усвідомлювати й недоліки цього. Впровадження автоматизованих систем на підприємствах несе не лише позитивні зміни, а й створює певні виклики, які потрібно враховувати. Одним із головних мінусів автоматизації є високі початкові витрати. Закупівля сучасного обладнання, програмного забезпечення, сенсорних систем, контролерів потребують значних фінансових інвестицій. Для малого або середнього бізнесу такі витрати можуть бути критичними, особливо без залучення зовнішнього фінансування або державної підтримки.

Крім цього, автоматизація призводить до скорочення робочих місць. Потреба у низькокваліфікованому персоналі знижується, що може викликати соціальне напруження, зростання безробіття у певних регіонах. Для багатьох працівників це означає втрату стабільного місця роботи..

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що автоматизація технологічних процесів є потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасному динамічному ринковому середовищі. Вона забезпечує оптимізацію виробництва, зниження витрат, підвищення якості продукції, гнучкість управління, ефективніше використання ресурсів та дотримання міжнародних стандартів. Автоматизація також сприяє безпеці праці, розвитку інновацій, інтеграції новітніх цифрових технологій і створенню передумов для переходу до індустрії 4.0.

Водночас з цим, процес автоматизації супроводжується певними труднощами та ризиками. До них належать високі початкові інвестиції, можливе скорочення робочих місць, необхідність перекваліфікації персоналу, ризики технічних збоїв і кіберзагроз, а також потенційна втрата гнучкості у прийнятті нестандартних рішень. Успішне впровадження автоматизації потребує стратегічного планування, комплексного підходу до змін організаційної структури, управління персоналом та захисту інформаційних систем.

1. Основи автоматизації технологічних процесів : навч. посіб. / уклад. В. Л. Чепурний, С. С. Кравець, О. Ю. Клименко та ін. ; за ред. В. Л. Чепурного. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 2. Лубенець С. Г., Мельник О. І., Тищенко І. В. Основи вимірювань та автоматизації технологічних процесів : навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2020.

Костриченко В. М., к.е.н., доцент, Шилан М. С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Аграрний сектор України, будучи ключовим елементом національної економіки, стикається з численними кризовими факторами, посиленими глобальними викликами та військовою агресією. В умовах євроінтеграції та глобалізації вкрай актуальною стає адаптація інструментів антикризового управління до міжнародних стандартів, що дозволить забезпечити стійкість та конкурентоспроможність галузі.

Одним із ключових зовнішніх факторів, що впливають на нестабільність аграрного виробництва, є складна геополітична ситуація через війну. Її наслідки включають пошкодження транспортної та виробничої інфраструктури, обмеження доступу до традиційних експортних коридорів, а також ускладнення ведення господарської діяльності на частині сільськогосподарських угідь. Такі обставини значно збільшують операційні витрати суб'єктів аграрного ринку та тимчасово обмежують їх доступ до окремих зовнішніх ринків.

Внутрішні проблеми галузі не менш гострі. Фінансова нестабільність, що виражається у високих відсоткових ставках за кредитами та дефіциті обігових коштів, обмежує можливості розвитку господарств. Технологічна відсталість, зумовлена зношеністю техніки та недостатнім використанням сучасних методів точного землеробства, знижує конкурентоспроможність української продукції. Регуляторні проблеми, такі як неефективне землекористування та бюрократичні бар'єри, додатково ускладнюють функціонування аграрного сектору.

Процес євроінтеграції ставить перед українським АПК нові виклики. Необхідність відповідності європейським стандартам якості продукції та екологічним вимогам Green Deal, а також конкуренція на європейському ринку вимагають суттєвої адаптації вітчизняного аграрного виробництва.

Для подолання цих викликів необхідно застосовувати комплекс інструментів антикризового управління. Важливу роль відіграє державна підтримка, яка має включати розвиток системи страхування ризиків, надання фінансової допомоги у вигляді субсидій та компенсацій, а також оптимізацію логістичних ланцюгів. Технологічна модернізація, зокрема, впровадження інноваційних методів ведення сільського господарства та перехід на відновлювальні джерела енергії, є ключовим фактором підвищення ефективності галузі.

Адаптація до євроінтеграційних вимог передбачає гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами, активну участь у європейських програмах підтримки та розвиток міжнародного співробітництва. Особливу увагу слід приділити розвитку людського капіталу через підготовку кваліфікованих фахівців та обмін досвідом з європейськими партнерами.

Інтеграція у європейські аграрні альянси дозволяє отримувати доступ до нових ринків збуту, сучасних методів управління якістю та інноваційних логістичних рішень. Спільні проєкти з європейськими партнерами сприяють обміну знаннями, адаптації до стандартів ЄС та розширенню експортних можливостей. Така кооперація не лише підвищує конкурентоспроможність української аграрної продукції, а й сприяє її входженню у ланцюги доданої вартості в ЄС, що є ключовим фактором довгострокового розвитку галузі в умовах євроінтеграції.

Особливу увагу варто приділити трансформації українського АПК із сировинної моделі на переробну, що дозволить повноцінно реалізувати експортний потенціал країни. Наразі значна частина аграрного експорту України припадає на необроблену сировину, що обмежує отримання доданої вартості. Розвиток власних переробних потужностей – від виробництва олій, борошна та круп до глибокої переробки м'яса, молока та фруктів – дозволить не лише збільшити вартість експортної продукції, а й забезпечить стабільніший попит на внутрішньому ринку. Також це сприятиме створенню нових робочих місць, розвитку логістичної інфраструктури та зростанню ВВП. Інтеграція у європейські ланцюги доданої вартості через виробництво готової продукції є стратегічним кроком для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українського АПК на глобальному ринку.

Таким чином, подолання кризових явищ в аграрному секторі України вимагає комплексного підходу, що поєднує державну підтримку, технологічну модернізацію та адаптацію до європейських стандартів. Лише за таких умов український АПК зможе не лише подолати поточні виклики, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі, зберігаючи свою конкурентоспроможність на міжнародній арені.

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку АПК до 2030 року. 2023. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 07.02.2025).
2. Європейська комісія. Спільна аграрна політика (CAP) та умови інтеграції для України. 2022. URL: <https://ec.europa.eu/agriculture> (дата звернення: 07.02.2025).
3. Німецьке товариство з міжнародного співробітництва (GIZ). Досвід європейської аграрної кооперації для України. 2022. URL: <https://www.giz.de> (дата звернення: 07.02.2025).
4. Інститут аграрної економіки НААН України. Перспективи розвитку переробної промисловості в АПК. 2023. URL: <http://www.iae.org.ua> (дата звернення: 07.02.2025).

Костюкевич А. М., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ

У сучасних умовах господарювання здійснення ефективної діяльності підприємств неможливе без застосування інструментів стратегічного аналізу. Це обумовлено динамічністю зовнішнього середовища та зростанням його впливу на функціонування підприємства, що потребує підвищення здатності адаптуватися до змін, які відбуваються навколо та спричиняють трансформації у внутрішньому середовищі.

Стратегічний аналіз передбачає вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, оцінювання його потенціалу для зростання, аналіз конкурентних переваг, визначення пріоритетів у розподілі ресурсів між видами діяльності, а також дослідження можливостей диверсифікації. Отримані дані є основою для розроблення стратегії підприємства.

SWOT-аналіз, як один із інструментів стратегічного управління, дає змогу не лише проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність організації, а й сформувати найбільш ефективну стратегію розвитку на основі отриманих даних. Він відіграє ключову роль у стратегічному управлінні та дозволяє визначити поточний стан підприємства, оцінити потенціал, розвиток інфраструктури та проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища [1].

Матриця SWOT-аналізу містить:

- S (strengths) – сильні сторони (те, що вирізняє підприємство на фоні конкурентів).
- W (weaknesses) – слабкі сторони (роблять підприємство вразливим на ринку).
- O (opportunities) – можливості (використовуються для розвитку).
- T (threats) – загрози (можуть завдати збитків підприємству).

Результати SWOT -аналізу підприємства медичної сфери на прикладі КП «Рівненська обласна клінічна лікарня імені Ю. Семенюка» (РОКЛ) наведено в таблиці 1.

У процесі проведення SWOT-аналізу ми вибудували стратегічну альтернативу, яка базується на таких факторах:

- *сильна сторона* – наявність великої кількості висококваліфікованих спеціалістів, серед яких окремі із спеціальностей є лише в РОКЛ;

- *стратегічна загроза* – очікуване зростання навантаження на амбулаторно-поліклінічну систему внаслідок збільшення потоку клієнтів,

яке в умовах низької вартості медичних послуг призведе до неможливості утримувати й розвивати амбулаторно-поліклінічне відділення.

Таблиця 1

SWOT-аналіз КП «Рівненська обласна клінічна лікарня
імені Юрія Семенюка»

S (strengths)	W (weaknesses)
✓ Висококваліфікований медичний персонал ✓ Сучасне медичне обладнання для діагностики та лікування ✓ Якісна екстрена медична допомога ✓ Широкий спектр медичних послуг	✓ Застаріла матеріально-технічна база ✓ Плинність кадрів, зумовлена низькою заробітною платою середнього медичного персоналу
O (opportunities)	T (threats)
✓ Зростання попиту на якісні медичні послуги ✓ Фінансування від Національної служби здоров'я України ✓ Вдосконалення нормативно-правового забезпечення	✓ Зростання навантаження на амбулаторно-поліклінічну систему ✓ Відтік кваліфікованих спеціалістів і пацієнтів у приватні клініки ✓ Воснні дії та економічна нестабільність в країні

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища вказує на наявність як сприятливих, так і негативних чинників, що впливають на розвиток підприємства у контексті поточної ситуації в країні.

Виявлені сильні сторони можуть бути посилені за рахунок використання наявних можливостей, що дозволить створити конкурентні переваги для РОКЛ та підвищити конкурентоспроможність. У той же час, поєднання слабких сторін із зовнішніми загрозами може мати серйозні наслідки для діяльності. Використання наявних переваг та впровадження нових технологій дозволить підвищити якість медичних послуг, забезпечити фінансову стабільність та зміцнити позиції КП «Рівненська обласна клінічна лікарня імені Юрія Семенюка» як одного з провідних медичних закладів регіону.

1. Станасюк Н., & Мінко А. Використання методу SWOT-аналізу як передумова запровадження стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-16>

Костюкевич Р. М., к.е.н., доцент, Костюкевич А. М., к.е.н., доцент
(Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЧЕКСК-UP ПРОГРАМ В КОМУНАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Медична реформа стала каталізатором змін, які давно були потрібні медичній системі. Заміна «фінансування» на «закупівлю послуг» стала для одних закладів охорони здоров'я складним випробовуванням, а для інших – можливістю у повній мірі реалізувати свій кадровий і матеріально-технічний потенціал.

Для цього потрібно перебудувати більшість управлінських і допоміжних бізнес-процесів, націливши всю систему управління на побудову бізнес-моделі, яка мала б достатньо високу фінансову сталість у довгостроковій перспективі, щоб мати можливість системно підвищувати якість і доступність медичних послуг.

Оптимальним стратегічним рішенням є формування медичних послуг з високою доданою вартістю, заснованих на поєднанні фахової компетентності медичного персоналу та якісного обслуговування.

Для реалізації такої мети в КП «Рівненська обласна клінічна лікарня імені Юрія Семенюка» (РОКЛ) було запроваджено програми ранньої діагностики хвороб (Check-up) для осіб, які намагаються попередити важкі захворювання – потребують висококваліфікованих спеціалістів, високий сервіс та стосуються осіб, які готові платити за це.

Для формування ціннісної пропозиції потенційний клієнт має дати відповіді на два запитання:

- Чому я повинен купити Check-up собі або рідним?
- Чому я повинен купити Check-up саме в РОКЛ?

Для цього було використано відомий інструмент, який застосовується для бізнес-моделювання Business Model Canvas (BMC).

Загалом Check-up програми можна розглядати як окремий продукт, успішність якого, значною мірою, залежить від того, наскільки вдало розроблено його бізнес-модель.

В основі бізнес-моделі лежить ціннісна пропозиція, яка дає відповідь на вище наведені питання:

- краще попередити важкі захворювання – це значно дешевше, ніж їх лікувати, інвестувати у своє здоров'я вигідно;
- у нас є найширший доступ до різних спеціалістів в одній лікарні, а також можливості пройти додаткові обстеження та при потребі лікування.

Ціннісна пропозиція реалізується за допомогою різних пакетів послуг.

Наразі в РОКЛ в портфелі послуг є Check-up для чоловіків та жінок різного віку, до яких входять не тільки аналізи та обстеження, а й консультації провідних фахівців.

Саме завдяки цим консультаціям клієнт отримує не лише пакет діагностичних звітів, а й рекомендації щодо підтримки здоров'я, подальшого обстеження або лікування.

Описану ціннісна пропозиція націлена на одну цільову групу – це мешканці міста Рівного віком від 30 до 50 років, які мають середній дохід і можуть купувати Check-up як для себе, так і для своїх рідних, а також є не достатньо вмотивованими на проходження періодичного комплексного обстеження організму.

Така диференціація дає нам змогу реалізовувати різні маркетингові стратегії просування послуг, застосовуючи як пряму рекламу, так і різного роду акції на зразок «подаруй своїй найріднішій людині турботу».

Для продажу Check-up програм використовуються такі канали збуту: безпосередній продаж в реєстратурі сервісного центру, онлайн-запис та продаж подарункових сертифікатів.

Просування послуги на ринку проводиться, переважно, за допомогою внутрішніх каналів зв'язку з клієнтами (сторінки в соціальних мережах, сайт, рекламні банери на усіх заходах, рекламні повідомлення на відеопанелях, що розміщені в лікарні.

Для забезпечення високої якості послуги кожного клієнта супроводжує працівник сервісного центру, який вирішує всі логістичні питання (час консультацій, обстежень, забору аналізів тощо).

У середньостроковій перспективі планується розширити асортимент послуг, виходячи із запитів клієнтів. Зокрема, це розвиток напряму індивідуалізованих програм, тобто додавання до переліку послуг, що входять до основного продукту, додаткові обстеження, консультації, аналізи на різних етапах надання послуги.

Для підвищення обсягів продажу Check-up програм доцільно застосовувати нові методи просування послуг (в тому числі, через різні інструменти sms, email-розсилок, онлайн-реклами тощо).

Отже, запровадження Check-up програми дасть змогу підняти рівень сервісності в лікарні загалом та створити позитивний імідж у сприйнятті її пацієнтами.

1. Business model canvas: URL: <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>. (дата звернення: 07.02.2025). 2. Олександр Остервальдер, Ів Піньє. Створюємо бізнес-модель. Київ : Наш формат, 2017. 218 с.

Красовська Ю. В. к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Мельник Т. А., викладач, Мартинюк В. В., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ: ВИКОРИСТАННЯ МЕНТАЛЬНИХ КАРТ

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, євроінтеграційних процесів та зростання вимог до якості управлінських рішень, особливого значення набувають інструменти, що забезпечують ефективну візуалізацію інформації, оптимізацію комунікацій та стратегічне планування [2]. Одним із сучасних інноваційних інструментів є ментальні карти (майндмепи), які стають дієвим засобом у роботі сучасного менеджера. В умовах європейського підходу до управління, що базується на прозорості, структурованості та інноваційності, використання ментальних карт стає невід'ємною складовою управлінської діяльності.

Ментальні карти (mind maps) – це графічні структури, що візуально відображають логічні зв'язки між ідеями, поняттями чи процесами. Методика майндмепінгу базується на принципі радіантного мислення, запропонованого Тоні Бьюзеном. У центр карти виноситься ключове поняття, від якого радіально відгалужуються підпоняття, завдання, аргументи, рішення тощо. Такий підхід активізує одночасну роботу обох півкуль мозку, сприяє креативності та глибокому аналізу проблем [4].

Управлінська діяльність щоденно тісно пов'язана із великою кількістю інформації, що надходить з різних джерел. Під час адаптації менеджера на новому місці, розробки стратегії або планування проєктів ментальні карти стають незамінним інструментом для впорядкування завдань, формування команди та оптимізації бізнес-процесів. Застосування ментальних карт дозволяє швидко зорієнтуватися у потоці даних, виділити головні завдання, визначити зв'язки між ними, а також сформувати цілісне бачення проблеми та шляхів її вирішення. У практиці публічного управління держав Європейського Союзу ментальні карти використовуються як інструмент планування політик, візуалізації стратегічних документів, організації громадських обговорень.

Втім на багатьох підприємствах наразі відсутня культура впровадження ментальних карт, що пов'язано з низькою обізнаністю співробітників про цей інструмент, звичкою до традиційних лінійних записів, браком ресурсів для навчання персоналу та загальною недостатньою цифровою компетентністю частини працівників. Додатково цьому заважає стереотипне сприйняття ментальних карт як виключно навчального інструменту, відсутність ліцензійного програмного забезпечення або

небажання компаній інвестувати у його придбання та навчання персоналу, а також слабка інтеграція ментальних карт в існуючі управлінські процеси. Усе це спричиняє хаотичність в управлінні, втрати важливої інформації, уповільнення комунікації та прийняття рішень. У сучасному конкурентному середовищі впровадження ментальних карт стає не просто перевагою, а обов'язковою складовою ефективного управління [4].

Сучасний ринок пропонує різноманітні цифрові інструменти для створення ментальних карт: XMind – потужний крос-платформний інструмент з шаблонами для SWOT-аналізу, дерева рішень, діаграм Ганта; MindMeister – онлайн-сервіс з можливістю спільної роботи в реальному часі, інтеграцією з іншими платформами; Microsoft Visio – професійне рішення для створення складних схем, адаптоване до корпоративних стандартів; MindOnMap – інтуїтивно зрозумілий та зручний інструмент з простим інтерфейсом для командної взаємодії. Інтеграція зазначених інструментів у щоденну управлінську практику дозволяє підвищити ефективність аналітичної діяльності, планування, проектного менеджменту та презентації рішень [3].

Аналіз практичних кейсів, таких як діяльність компанії «Нова пошта» чи річні звіти BMW (див. рис. 1), демонструє, що використання ментальних карт сприяє підвищенню ефективності бізнесу, покращенню внутрішньої комунікації, гнучкості у прийнятті рішень, а також підвищенню рівня залученості співробітників [1].

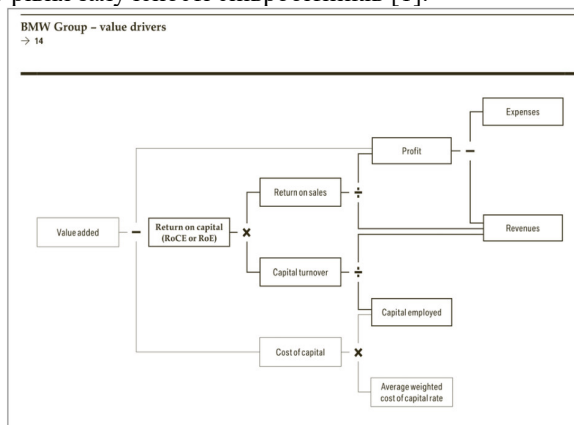


Рис. 1. Річний звіт для інвесторів за 2018 р. компанії BMW. Джерело: [1]

На прикладі впровадження нового продукту у діяльність магазину можна продемонструвати в ході створення бізнес-плану за допомогою XMind. Результатом структурування діяльності, завдань та розподіл відповідальності є прискорення процесу прийняття комерційного рішення, візуалізація витрат та прогнозів прибутку, а також підвищення якості презентації інвесторам.

XMind – потужний і зручний інструмент для створення ментальних карт, що підходить як для особистого, так і професійного використання. Програма пропонує інтуїтивний інтерфейс, гнучке візуальне оформлення, підтримку різних типів діаграм і функції для стратегічного планування. Вона дозволяє ефективно структурувати інформацію, аналізувати ідеї та готувати презентації, що робить її цінним інструментом для навчання, роботи й особистого розвитку [5].

Застосування ментальної карти під час прийняття комерційного рішення дозволяє детально спланувати етапи роботи, проаналізувати ринок, розрахувати витрати, визначити маркетингові канали та оцінити ризики. Такий підхід дає змогу не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й швидко адаптуватися до змін на ринку.

Рекомендації щодо впровадження ментальних карт в управлінські практики передбачають проведення тренінгів з цифрових інструментів візуалізації, інтеграцію майндмепів у щоденні наради, стратегічні сесії та звітність, використання ментальних карт у розробці політик, бізнес-процесів і маркетингових стратегій, а також врахування європейських стандартів управління знаннями та даними.

Технологія ментальних карт – це не лише інноваційний метод візуалізації інформації, а й ефективний інструмент управління, що відповідає сучасним трендам діджиталізації, європейським підходам до управління та потребам нової генерації управлінців. Їх впровадження на підприємстві сприяє підвищенню ефективності, прозорості та інноваційності рішень.

Ключові слова: ментальні карти, майндмепінг, інноваційне управління, цифрові інструменти, стратегічне планування, євроінтеграція, управлінські компетенції.

1. 32 візуалізації, які зроблять ваш бізнес більш зрозумілим для клієнтів та інвесторів – від бізнес-моделі до value chain. *TopLead – Visual Content Solutions*. URL: <https://toplead.com.ua/ua/blog/id/24-vizualizacii-kotorye-sdelajut-vash-biznes-bolee-ponjatnym-dlja-klientov-i-investorov-ot-biznes-modeli-do-value-chain-198/> (дата звернення: 07.02.2025). 2. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3386/3313> (дата звернення: 07.02.2025). 3. Сервіси для створення інтелект-карт. Школа бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/servisi-dlya-stvorennja-intelekt-kart> (дата звернення: 07.02.2025). 4. Сталій інноваційний розвиток. Створення інтелект-карти : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра / уклад. Караєва Н. В. Київ : КП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 70 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e1268ef0-7f79-4c27-8d17-575e4d63e3bb/content> (дата звернення: 07.02.2025). 5. Xmind – Full-featured mind mapping and brainstorming tool. *Xmind*. URL: <https://xmind.app/> (дата звернення: 07.02.2025).

Кроль В. В., Ph.D, доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

OSINT FRAMEWORK ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС АНАЛІТИКИ ВІДКРИТИХ ДАНИХ: ОГЛЯД ВЕБ-РЕСУРСУ

В умовах цифрового суспільства обсяги публічно доступної інформації зростають експоненціально (за оцінками Statista, обсяг світових даних у 2024 році досяг 149 зетабайтів) [1]. Аналіз таких даних стає можливим саме за допомогою відкритої розвідки (OSINT), що передбачає збір інформації із загальнодоступних джерел – сайтів, соцмереж, ЗМІ, офіційних звітів тощо [1]. Робота з OSINT потребує етичного підходу та дотримання норм, щоб не порушувати конфіденційність чи закони.

OSINT Framework – це популярний вебресурс, створений для упорядкування OSINT-інструментів та полегшення їх пошуку. Зазначено, що він «зосереджений на зборі інформації з безкоштовних інструментів або ресурсів», а його головна мета – допомогти користувачам знаходити доступні OSINT-інструменти [2]. Сайт підтримується розробником Джастіном Нордіном і систематизує інструменти за тематичними категоріями. Користувач може вибрати напрямок пошуку – наприклад «Ім'я користувача», «Електронна адреса» чи «Доменне ім'я» – після чого система виведе перелік релевантних сервісів і програм. Таким чином, OSINT Framework функціонує як каталог чи інтелектуальна «карта» для аналітиків: він організовує ресурси за типами даних і способами пошуку, що допомагає швидко зорієнтуватися у широкому наборі сервісів [2].

Структурно платформа побудована ієрархічно: вздовж однієї осі розташовані категорії за об'єктом розшуку (вертикальні гілки: Ім'я користувача, Адреса електронної пошти, IP-адреса, Соціальні мережі, Домени тощо), а по іншій осі – за функціоналом чи методологією (горизонтальні групи: пошукові системи, аналіз метаданих, робота з відео/зображеннями, розвідка у даркнеті тощо). Усі посилання всередині ресурсу супроводжуються позначками: (D) означає Google Dork – спеціальний запит, (R) – вимагає реєстрації, (T) – локальний інструмент (потрібно встановити програму), (M) – потребує ручного редагування URL [2]. Така розмітка допомагає одразу оцінити, чи можна скористатися сервісом безкоштовно та наскільки складною буде робота з ним.

Самі категорії відображають широкий спектр аналітичних задач. Наприклад, у розділі Tools зібрано різноманітні OSINT-засоби – від вебзастосунків до десктопних програм для перевірки електронних адрес, сканування уразливостей, пошуку інформації про компанії тощо. Розділ Google Dorks містить спеціальні пошукові запити для Google (та еквівалентні для Bing/Yahoo), які допомагають знаходити документи певного формату або субдомени, приховані від звичайного пошуку.

Пункти Registration Required і Manual URL Editing сигналізують, що деякі джерела потребують входу в систему або ручного формування адреси запиту.

Серед конкретних інструментів, представлених у фреймворку, можна знайти як класичні сервіси, так і вузькоспеціалізовані: наприклад, Maltego (інструмент візуалізації зв'язків), Shodan (пошук підключених до мережі пристроїв), Pipl (пошук персональних даних) чи ZoomEye (пошук мережевих активів).

Практичне застосування OSINT Framework охоплює безпеку, розслідування та аналітику. Спеціалісти з кібербезпеки часто використовують його на початкових етапах роботи: вибравши, скажімо, категорію «Геолокація», вони отримують ресурси для визначення координат об'єктів за фотознімками чи даними GPS. Правоохоронці та розвідувальні служби звертаються до нього для встановлення зв'язків між підозрюваними (наприклад, через пошук у соціальних мережах або аналіз Telegram-каналів), а журналісти – для перевірки фактів та розкриття тем (використовуючи відкриті реєстри, архіви вебсторінок тощо). Також він корисний бізнес-аналітикам: компанії застосовують OSINT для моніторингу конкурентів чи власного присутності в мережі (наприклад, перевірка, чи не були злиті дані співробітників у відкриті джерела).

Ресурс активно використовується у державних структурах, промислових компаніях та громадських дослідженнях для всебічного збору інформації. Завдяки орієнтації на безкоштовні сервіси, він робить OSINT доступним навіть для непрофесійних користувачів [3]. Своєю систематизованою структурою і постійним оновленням інструментарію OSINT Framework слугує своєрідним чек-листом: аналітики можуть бути впевнені, що охопили всі підходящі ресурси.

Отож, OSINT Framework є важливим компонентом сучасної інформаційної екосистеми. Він дозволяє структурувати хаотичний простір відкритих даних і перетворити його на зручний навігатор для розвідки. Завдяки такій інтерактивній послідовності OSINT Framework суттєво підвищує ефективність збору інформації з відкритих джерел і стає незамінним помічником для фахівців з безпеки та аналітики.

1. Nihad Hassan. Understanding the importance of OSINT in modern research. URL: <https://blog.barracuda.com/2025/01/09/understanding-osint-modern-research#:~:text=As%20the%20world%20steadily%20moves,of%20the%20total%20volume> (дата звернення: 07.02.2025). 2. Офіційний сайт OSINT Framework. URL: <https://osintframework.com> (дата звернення: 07.02.2025). 3. Borges E. What is the OSINT Framework? How can you use it? 2024.

Кріль В. В., Ph.D, доцент, Гладунова Д. С. (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МЕДИЧНА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИКЛИКІВ

Охорона здоров'я є однією із фундаментальних галузей суспільного розвитку. Розвиток системи охорони здоров'я (СОЗ) критично важливий для збереження здоров'я громадян України в умовах воєнного стану.

В Україні триває реформа СОЗ з метою досягнення відповідності стандартам ЄС та розширення універсального доступу населення до медичної допомоги. Попри численні виклики, які постають перед країною, сфера охорони здоров'я активно поповнюється новими цифровими інструментами та сервісами.

За період трансформації СОЗ принципово важливими досягненнями є побудовані інформаційні системи: електронна система охорони здоров'я, електронні системи епіднагляду та безперервного професійного розвитку, системи «e-Stock» та «MedData», Єдиний вебпортал вакансій у закладах охорони здоров'я; цифрові інструменти – електронні направлення та рецепти, медичні висновки для е-лікарняних, медичні висновки про народження, COVID-сертифікати; системи та реєстри даних в охороні здоров'я, засновані на платформі «Дія Engine» [1].

За даними сайту Державної служби статистики [2], станом на 2023 рік кількість суб'єктів господарювання України становила 1913,257 тис. од., а суб'єктів господарювання галузі охорони здоров'я та надання соціальної допомоги – 38,131 тис. од.

Протягом 2019–2023 років у системі охорони здоров'я України спостерігалися суттєві трансформації, що зумовлені як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, зокрема пандемією COVID-19 та військовими діями. Аналіз динаміки ключових показників засвідчує значні зміни в кадровому складі, матеріально-технічній базі та організації надання медичних послуг (табл. 1).

Упродовж 2019–2023 років у системі охорони здоров'я України спостерігається загальна тенденція до скорочення кадрового потенціалу та мережі медичних закладів. Кількість лікарів і середнього медичного персоналу суттєво зменшилася, що може свідчити про відтік кадрів або обмеження ресурсів. Паралельно зменшилася кількість лікарняних ліжок і амбулаторно-поліклінічних закладів, хоча деяке відновлення спостерігалось у 2022–2023 роках.

Скорочення кадрового потенціалу та інфраструктури охорони здоров'я є викликом для забезпечення належного рівня медичного обслуговування, особливо в умовах зростаючого попиту на послуги. Відтік медичних працівників за кордон або до приватного сектору знижує

спроможність державної системи реагувати на надзвичайні ситуації та епідеміологічні виклики. У таких умовах важливими є державна підтримка медичної галузі, підвищення престижу професії та розширення можливостей для професійного зростання медиків.

Таблиця 1

Мережа та кадри закладів охорони здоров'я України, 2019–2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість лікарів усіх спеціальностей (тис. ос.)	185	180	144	163	160
Кількість середнього медичного персоналу (тис. ос.)	330	309	261	268	258
Кількість лікарняних закладів (тис. од.)	1.6	1.6	1.2	1.4	1.4
Кількість лікарняних ліжок (тис.)	295	275	245	252	249
Кількість лікарських амбулаторно-поліклінічних закладів (тис. од.)	11	11	8.2	9.5	9.4

Джерело: складено за [3].

Узагальнюючи представлені дані, можна стверджувати, що ключовою тенденцією стало скорочення кадрового потенціалу та мережі медичних установ, що супроводжувалося частковою стабілізацією в окремі періоди. Значне зменшення чисельності лікарів і середнього медперсоналу, а також зниження кількості ліжкового фонду й амбулаторій, особливо у 2021 році, вказує на кризовий вплив пандемії та воєнного стану на інфраструктуру охорони здоров'я. Водночас помірне відновлення у 2022–2023 роках свідчить про здатність системи адаптуватися до нових умов, зберігаючи функціональність і забезпечення базових медичних послуг. Такі динамічні зміни вимагають подальшого реформування з урахуванням кадрового забезпечення, інвестицій у матеріально-технічну базу та стратегічного планування розвитку галузі.

Упродовж 2019–2023 років у регіональному розрізі спостерігалися значні зміни в кількості лікарів усіх спеціальностей, що може бути зумовлено як внутрішніми реформами, так і зовнішніми факторами, зокрема пандемією COVID-19 та військовими діями [3].

У 2019–2023 роках на регіональному рівні в Україні спостерігалось загальне скорочення кількості лікарів, зокрема у 2021 році, що є критичним етапом під впливом пандемії та ескалації військових дій [3]. Найбільш помітне зменшення зафіксовано в таких регіонах, як м. Київ, Дніпропетровська, Харківська, Одеська та Запорізька області, що може бути пов'язано з міграцією, ризиками безпеки та навантаженням на систему охорони здоров'я [3]. У ряді регіонів (Полтавська, Рівненська, Тернопільська області) спостерігається часткове відновлення кадрового потенціалу в останні роки, що свідчить про адаптацію місцевих систем

охорони здоров'я до нових умов. Загалом тенденція вказує на дестабілізацію медичного кадрового забезпечення в умовах багатофакторного впливу криз.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про значні трансформації у сфері охорони здоров'я України. Спостерігається зменшення кадрового потенціалу, що може негативно впливати на якість та доступність медичних послуг. Оптимізація мережі лікарень та лікарняних ліжок, хоча й зумовлена реформами, набула додаткового виміру через збройний конфлікт та руйнування медичних закладів. Відновлення інфраструктури та кадрового забезпечення є ключовими завданнями для стабілізації системи охорони здоров'я у подальші роки.

Аналіз стану системи охорони здоров'я України у 2019–2023 роках дозволяє зробити низку принципів висновків. По-перше, галузь зазнала масштабних трансформацій під впливом реформ, пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Зміни торкнулися як організаційної структури, так і кадрового та ресурсного забезпечення медичних установ. Особливо помітним є скорочення чисельності лікарів та середнього медичного персоналу, що суттєво впливає на спроможність системи надавати якісні медичні послуги.

По-друге, регіональна динаміка показала нерівномірність процесів – у зонах бойових дій та великих промислових регіонах втрати кадрів виявилися найбільш відчутними, тоді як у західних регіонах простежується певне відновлення. Такі розбіжності вимагають розробки адресних стратегій підтримки та реінтеграції медичних працівників.

По-третє, зменшення кількості лікарняних закладів і ліжкового фонду супроводжується цифровізацією сервісів і зростанням ролі електронних систем. Це відкриває потенціал для ефективнішого управління, однак не може повністю компенсувати втрати у фізичній та кадровій інфраструктурі.

Отже, майбутнє української медицини значною мірою залежить від здатності держави інвестувати в людський капітал, відновлення пошкоджених закладів та адаптацію системи до умов довготривалої нестабільності. Комплексна підтримка кадрового потенціалу й розвиток медичної інфраструктури мають стати пріоритетами державної політики в післявоєнний період.

1. Бойко С. Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації. НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh> (дата звернення: 07.02.2025). 2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.02.2025). 3. Статистичний щорічник України за 2023 рік / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2024. 268 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (дата звернення: 07.02.2025).

Кріль В. В., Ph.D, доцент, Криківський О. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: КЕЙС ОСТРОЗЬКОГО КП «ВОДОКАНАЛ»

Острозьке КП «Водоканал» є стратегічно важливим підприємством для забезпечення сталого розвитку міста Острога. Його діяльність спрямована на підтримку життєво необхідної інфраструктури, забезпечення якісними послугами мешканців громади, сприяння поліпшенню екологічної ситуації та ефективне управління водними ресурсами. Завдяки комплексному підходу до управління, підприємство демонструє здатність до розвитку, модернізації інженерних мереж і впровадження інноваційних рішень у сфері водопостачання та водовідведення.

Фінансово-господарська діяльність підприємства є показовою з точки зору ефективності управління комунальними ресурсами, оскільки вона безпосередньо відображає як загальний стан комунальної галузі, так і тенденції економічного розвитку регіону. Враховуючи стратегічну важливість підприємства, детальний аналіз його фінансової динаміки дозволяє виявити основні проблеми та потенційні шляхи їх подолання. Протягом 2021–2024 років діяльність підприємства характеризується збільшенням загального обсягу активів, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про розширення матеріально-технічної бази та модернізацію основних засобів (табл. 1).

Аналіз фінансово-економічних показників Острозького КП «Водоканал» за 2021–2024 роки свідчить про певні досягнення у зростанні активів та доходів, однак водночас виявляє суттєві проблеми у сфері управління витратами та забезпечення фінансової стабільності. З одного боку, спостерігається значне зростання загальних активів – з 11628 тис. грн до 38925 тис. грн, а також збільшення основних засобів майже в чотири рази, що свідчить про розширення матеріально-технічної бази та модернізацію обладнання.

Проте, попри позитивні зміни, фінансовий результат підприємства погіршився, що пов'язано з суттєвим підвищенням матеріальних витрат та витрат на оплату праці, які зростали швидше, ніж доходи підприємства. Додаткову проблему становить збільшення дебіторської заборгованості, що погіршує ліквідність.

Це свідчить про необхідність ретельнішого контролю за витратами та впровадження більш ефективної системи управління оборотними активами. Без вжиття відповідних заходів існує ризик подальшого

зниження фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 1

Динаміка фінансово-економічних показників Острозького КП
«Водоканал» (2021–2024 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024
Активи				
Загальні активи, тис. грн	11 628	10 752	28 536	38 925
Основні засоби, тис. грн	7 893	6 374	22 979	31 182
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	611	622	302	398
Фінансові результати				
Чистий дохід, тис. грн	12 950	14 417	18 429	22 024
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	927	-33	-157	-807
Витрати				
Матеріальні витрати, тис. грн	4 477	5 229	13 275	12 703
Витрати на оплату праці, тис. грн	9 452	10 519	12 349	14 071
Загальні операційні витрати, тис. грн	18 355	20 637	32 585	36 523
Заборгованість та ліквідність				
Поточні зобов'язання, тис. грн	3 050	3 060	3 849	2 064
Дебіторська заборгованість, тис. грн	1 496	1 737	2 344	3 633

Джерело: побудовано за даними Youcontrol [1].

Отож, виявлені основні проблеми підприємства полягають у: неефективному використанні інвестиційних ресурсів, що призводить до збитковості діяльності, незважаючи на зростання доходів; зростанні витрат, особливо матеріальних і на оплату праці, які перевищують темпи зростання доходів; низькому рівні фінансової ліквідності через збільшення дебіторської заборгованості та високі операційні витрати.

Загалом, для забезпечення фінансової стабільності Острозькому КП «Водоканал» необхідно переглянути існуючу економічну стратегію, орієнтуючись на підвищення ефективності витрат і зміцнення фінансової дисципліни на всіх рівнях управління.

SWOT-аналіз діяльності Острозького КП «Водоканал» (табл. 2) дозволяє всебічно оцінити як внутрішні чинники, що визначають поточний стан підприємства, так і зовнішні загрози й можливості, які можуть вплинути на його подальший розвиток.

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що Острозьке КП «Водоканал» має як значний потенціал для розвитку, так і низку серйозних викликів.

Таблиця 2

SWOT-аналіз Острозького КП «Водоканал»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стратегічне значення для громади, стабільний попит на послуги	Збитковість діяльності, негативні фінансові результати
Підтримка місцевої влади (Острозька міська рада)	Високі витрати на персонал без пропорційного зростання продуктивності
Інвестиції в модернізацію, оновлення інфраструктури	Проблеми з ліквідністю через зростання дебіторської заборгованості
Розвинена інфраструктура (власні мережі та обладнання)	Відсутність диверсифікації доходів, залежність від тарифної політики
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення державних та міжнародних грантів для модернізації	Зростання цін на енергоресурси, що збільшує операційні витрати
Впровадження енергоощадних технологій для зниження витрат	Регуляторні обмеження та зміни у тарифній політиці
Розширення спектра послуг, створення нових джерел доходу	Потенційна конкуренція на ринку комунальних послуг
Цифровізація управлінських процесів для підвищення ефективності	Кліматичні ризики, що впливають на стабільність водопостачання

Джерело: побудовано авторами.

Для досягнення сталого розвитку підприємству необхідно не лише активно працювати над подоланням внутрішніх слабкостей, але й ефективно використовувати зовнішні можливості, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі.

Для подолання виявлених проблем підприємству необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності витрат, диверсифікацію джерел доходу, впровадження енергоощадних технологій та цифровізацію управлінських процесів. Також критично важливим є зміцнення фінансової дисципліни та перегляд тарифної політики з урахуванням реальних витрат на надання послуг. Реалізація цих заходів дозволить підприємству не лише забезпечити фінансову стабільність, але й створить основу для подальшого сталого розвитку та підвищення якості послуг для громади міста Острога.

1. YouControl. Фінансові показники Острозького комунального підприємства «Водоканал». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19563223&tb=finance> (дата звернення: 07.02.2025).

Кріль В. В., Ph.D, доцент, Квачук Д. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СИСТЕМА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, ФІНАНСУВАННЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Медична практика (медичне обслуговування) в Україні здійснюється закладами охорони здоров'я різної форми власності, фізичними особами-підприємцями та суб'єктами незалежної професійної діяльності (лікарями, медичними сестрами/братами). Право на медичну практику отримують всі суб'єкти медичної практики, які задекларували свою відповідність до вимог затверджених КМУ. Інституційно система охорони здоров'я України представлена: МОЗ, НСЗУ, ДП «Медичні закупівлі України», ДП «Державний експертний центр», ДП «Електронне здоров'я», ДУ «Центр громадського здоров'я МОЗ України», Органом самоврядування медичних працівників (лікарів, медичних сестер/братів), Асоціація фахівців громадського здоров'я.

Медицина є рівнодоступною для населення незалежно від соціально-економічних та географічних можливостей кожного громадянина без катастрофічних витрат для його статків. Доступність медичної допомоги збільшується шляхом збільшення фінансування, а відповідно – розширення пакетів медичних гарантій (ПМГ). Зростання фінансування також відбувається шляхом збільшення державних видатків на охорону здоров'я, а також інших джерел фінансування, зокрема через добровільне медичне страхування. На рівні первинної медичної допомоги фінансування відбувається за змішаною формою, переважно на основі капітаційної ставки, а також доплат за індикатори якості. На рівні спеціалізованої медичної допомоги фінансування відбувається переважно за обсяг наданої медичної допомоги.

Фінансування охорони здоров'я в Україні у 2024 році демонструє тенденцію до зростання, що відображається в збільшенні загальних державних видатків на 13,1% порівняно з попереднім роком [1]. В абсолютних цифрах це становить 201,7 млрд грн, що відповідає 6,1% загального державного бюджету [1]. Однак у відсотковому співвідношенні до ВВП витрати на охорону здоров'я залишаються на рівні нижче 3%, що свідчить про обмежене фінансування галузі в контексті макроекономічних показників.

Основними напрямками зростання фінансування стали підвищення видатків на Національну службу здоров'я України, яка отримала на 11,2% більше коштів, а також фінансування програмних заходів охорони здоров'я, що зросло на 21% [1]. Значні інвестиції спрямовані на розвиток загальнодержавної моделі медичної галузі (збільшення на 431,7%) та

заходи з боротьби з епідеміями (+29,7%) [1]. Бюджетні зміни в охороні здоров'я у 2024 році загалом демонструють позитивну динаміку, спрямовану на розширення медичних послуг та їх доступності, проте недостатнє фінансування окремих сфер, таких як підготовка кадрів та освітні програми, може мати довгострокові наслідки для системи охорони здоров'я.

Користуючись відкритими даними Національної служби здоров'я України проведено аналіз тенденцій галузі охорони здоров'я. Дані, отримані з аналітичного дашборду «Укладені договори про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій» [2], свідчать про значну перевагу комунального сектору в системі укладених договорів та фінансування медичних послуг. Так, загальна кількість надавачів медичних послуг, які мають чинні договори, становить 3 252. Найбільша частка припадає на комунальні заклади – 1 633 договори, що вказує на їхню домінуючу роль у наданні послуг. Приватні заклади (без ФОП) мають 919 договорів, а фізичні особи-підприємці (ФОП) – 641 договір (табл. 1). Державний сектор представлений найменшою кількістю договорів – лише 55, що може свідчити про поступову реорганізацію державних закладів у комунальні підприємства.

Таблиця 1

Розподіл надавачів медичних послуг за формою власності, які уклали договори з НСЗУ

Форма власності	Кількість договорів	Сума договорів (грн)
Комунальна	1 633	97 848 407 287
Державна	55	11 887 860 288
Приватна (без ФОП)	919	3 238 912 762
ФОП	641	65 215 317
Інші	0	0

Джерело: побудовано за [2].

Щодо фінансування, ситуація також демонструє значну концентрацію коштів у комунальному секторі. ФОП отримали лише 65 млн грн, що може свідчити про їхню обмежену роль у реалізації масштабних медичних програм. Водночас інші організаційно-правові форми не отримали жодного фінансування.

На основі даних аналітичного дашборду НСЗУ «Звіт про оплати та витрати на забезпечення медичних послуг за програмою медичних гарантій» досліджено розподіл фінансових ресурсів між різними групами медичних працівників. Аналіз цих даних дає змогу оцінити пріоритети у фінансуванні заробітної плати в системі охорони здоров'я та виявити певні тенденції щодо співвідношення чисельності персоналу і рівня його оплати. Результати дослідження свідчать про нерівномірність фінансової підтримки, що може впливати на мотивацію та кадрову стабільність у

різних ланках медичної системи. Це підкреслює необхідність більш збалансованого підходу до розподілу коштів, з урахуванням реального навантаження та ролі кожної категорії працівників.

Таблиця 2

Частка витрат на оплату праці за групами медичних працівників	
Категорія працівників	Частка витрат (%)
Керівники	3,31
Лікарі	25,34
Середній персонал	37,12
Молодший персонал	11,17
Інший персонал	16,54

Джерело: побудовано за [3].

Насамперед, слід відзначити, що найбільша частка витрат спрямована на середній медичний персонал, що є очікуваним, оскільки ця група працівників становить найчисельнішу категорію. Витрати на оплату праці середнього медичного персоналу становлять 37,12% загального фонду заробітної плати, що корелює з їхньою часткою у загальній структурі працівників (38,01%). Це свідчить про відносну збалансованість фінансування цієї групи, адже частка виплат пропорційна їхній кількості. Водночас лікарі, які складають 18,54% від загальної кількості працівників, отримують значно більшу частку фонду заробітної плати – 25,34%. Подібна тенденція спостерігається і в багатьох інших країнах, де рівень заробітної плати лікарів суттєво перевищує рівень оплати інших категорій медичних працівників.

Розглянута аналітична інформація свідчить про багатовекторну трансформацію системи охорони здоров'я України в умовах зростання фінансового навантаження, структурної модернізації та розширення доступу до медичних послуг. Обмежене залучення приватного сектору й особливо фізичних осіб-підприємців до державної програми медичних гарантій вказує на потребу в стимулюванні їхньої участі через створення сприятливих регуляторних та фінансових умов.

Загалом, система охорони здоров'я демонструє ознаки адаптації до сучасних викликів, але потребує подальшого збалансування фінансових потоків, розвитку кадрового потенціалу та активізації міжсекторальної взаємодії для забезпечення сталого функціонування в умовах кризи.

1. Держбюджет–2024: загальні показники та видатки на охорону здоров'я. URL: <https://www.apteka.ua/article/681435> (дата звернення: 07.02.2025). 2. Укладені договори про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій. НСЗУ. URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/pmg-contracts> (дата звернення: 07.02.2025). 3. Звіт про оплати та витрати на забезпечення медичних послуг за програмою медичних гарантій. НСЗУ. URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/> (дата звернення: 07.02.2025).

Кріль В. В., Ph.D, доцент, Мацько С. С., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ЛІСНИЦТВА НА ПРИКЛАДІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ «ОСТРОЗЬКИЙ ЛІСГОСП»

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності його функціонування, визначення фінансової стійкості, рентабельності та виявлення можливих ризиків. Такий аналіз дозволяє не лише зрозуміти поточний стан підприємства, а й сформувані рекомендації для підвищення ефективності управлінських рішень. У випадку зі Спеціалізованим сільськогосподарським виробничим кооперативом «Острозький лісгосп» (ССЛВК «Острозький лісгосп»), проведення такого аналізу має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у сфері лісового господарства, де важливо дотримуватися екологічних, економічних та соціальних стандартів.

Проведений аналіз базується на даних, отриманих із системи YouControl, що забезпечує доступ до актуальної інформації про фінансовий стан підприємств України (табл. 1).

Фінансово-господарська діяльність ССЛВК «Острозький лісгосп» у 2022–2024 роках характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, спостерігається стійке зростання загального обсягу активів – майже вдвічі за три роки, що може свідчити про активізацію господарської діяльності та потенційний розвиток підприємства. Основним драйвером цього зростання є оборотні активи, а саме – дебіторська заборгованість, яка за три роки зросла з 8874,3 тис. грн до 18291,1 тис. грн. Це вказує на те, що підприємство активно працює з контрагентами, можливо, розширює ринки збуту або клієнтську базу, але водночас накопичення дебіторської заборгованості створює ризики – зокрема для ліквідності, адже кошти фактично «заморожені» в очікуванні надходжень.

Необоротні активи підприємства, до яких належать основні засоби, У структурі пасивів також простежується помітне зростання поточних зобов'язань, особливо кредиторської заборгованості, яка зросла з 151,1 тис. грн до 5321,7 тис. грн. Це може свідчити про посилення залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування або труднощі з розрахунками. Хоча власний капітал підприємства також зростає, темпи його приросту суттєво нижчі у порівнянні з динамікою зобов'язань, що потенційно знижує фінансову стійкість.

Таблиця 1

Зведена таблиця фінансово-господарської діяльності ССЛВК «Острозький лісгосп» за 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024
<i>Активи</i>			
Необоротні активи	100,7	130,4	119,8
- Основні засоби	100,7	130,4	119,8
Оборотні активи	9292,4	14051,5	19139,1
- Запаси	229,9	326,3	534,3
- Дебіторська заборгованість	8874,3	13336,4	18291,1
- Гроші та їх еквіваленти	188,2	388,8	313,7
Всього активів	9393,1	14181,9	19258,9
<i>Пасиви</i>			
Власний капітал	8950,2	12076,3	13798,5
- Нерозподілений прибуток	8933,3	12059,4	13781,6
Поточні зобов'язання	442,9	2105,6	5460,4
- Кредиторська заборгованість	151,1	1896,9	5321,7
Всього пасивів	9393,1	14181,9	19258,9
<i>Фінансові результати</i>			
Чистий дохід від реалізації продукції	15213,5	14891,5	11114,5
Собівартість реалізованої продукції	8511,5	9727	10168,2
Інші операційні витрати	870,3	2038,4	466,8
Фінансовий результат до оподаткування	6286,8	3126,1	479,5
Чистий прибуток	6286,8	3126,1	479,5

Джерело: YouControl [1].

Найбільш тривожним виглядає динаміка чистого прибутку: якщо у 2022 році він становив 6286,8 тис. грн, то вже у 2024-му – лише 479,5 тис. грн. Це більш ніж у 13 разів менше. Зниження доходу від реалізації продукції та збільшення собівартості у поєднанні з коливаннями інших операційних витрат призвело до різкого зменшення фінансового результату до оподаткування. Це може бути ознакою зниження ефективності діяльності або зовнішнього тиску (наприклад, зміна кон'юнктури ринку, збільшення вартості ресурсів, падіння попиту тощо).

У підсумку можна зробити висновок, що, попри зростання загальних активів і власного капіталу, фінансовий стан кооперативу викликає занепокоєння через зниження прибутковості та збільшення фінансових зобов'язань. Це вказує на необхідність перегляду фінансової стратегії підприємства, оптимізації витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та поліпшення управління дебіторською заборгованістю.

1. YouControl. Фінансові показники Спеціалізованого сільськогосподарського виробничого кооперативу «ОСТРОЗЬКИЙ ЛІСГОСП». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6263787&tb=finance> (дата звернення: 07.02.2025).

Кріль В. В., Ph.D, доцент, Михальчук С. В., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНДИКАТОРІВ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ДОСВІД ПРАТ «ЕДЕЛЬВІКА»

ПрАТ «Едельвіка»—підприємство, що займається власним ткацьким, швейним, оздоблювальним виробництвом: від виготовлення тканин до випуску власних колекцій одягу. Ткацькі потужності підприємства дозволяють виготовляти широкий спектр тканин як для звичайного одягу, так і для спеціального та виробничого призначення [1]. ПрАТ «Едельвіка» є яскравим прикладом стабільної компанії, яка ефективно поєднує традиційні цінності з інноваційними підходами в управлінні та веденні бізнесу. Її діяльність базується на чітких правових засадах, фінансовій стабільності та стратегічному баченні розвитку, що створює передумови для подальшого зростання і зміцнення позицій на ринку. Фінансовий стан ПрАТ «Едельвіка» за період 2020–2024 років демонструє динамічні зміни, що відображають як внутрішні особливості управління компанією, так і зовнішні економічні фактори. Аналіз проведено на основі основних показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності, що надані компанією Youcontrol [2].

Ліквідність компанії відображає її здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання. Основними індикаторами є поточна ліквідність, абсолютна ліквідність, «кислотний тест» та інші показники. Дані щодо показників ліквідності підприємства наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Едельвіка»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність (%)	134,1	312,1	189,6	224,9	218
Абсолютна ліквідність (%)	66	4,1	16,4	7	1,7
Коефіцієнт «кислотний тест» (%)	79,1	72,8	54,6	50,2	34,4
Відношення грошових коштів до активів (%)	44,7	1,1	7,2	2,5	0,7

Джерело: побудовано за даними Youcontrol [2].

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Едельвіка» за період 2020–2024 рр. демонструє тенденцію стабільного перевищення нормативного рівня поточної ліквідності (100%), що свідчить про загальну спроможність підприємства покривати свої короткострокові зобов’язання за рахунок оборотних активів. Натомість, абсолютна ліквідність, яка відображає

частку короткострокових зобов'язань, що можуть бути погашені негайно грошовими коштами, демонструє значне погіршення. Зі зниженням із 66% у 2020 році до критично низьких 1,7% у 2024 році, можна зробити висновок про істотне зменшення грошових резервів підприємства. Це є ризиковим фактором, що може призвести до дефіциту ліквідності у разі термінових фінансових потреб.

Коефіцієнт «кислотного тесту», як проміжний індикатор, що виключає запаси з оборотних активів, також має негативну динаміку. Показник відношення грошових коштів до активів, що знизився із 44,7% у 2020 році до 0,7% у 2024 році, також «сигналізує» про критично низьку грошову забезпеченість активів. У сукупності ці тенденції вказують на необхідність посилення грошового контролю та управління короткостроковими активами для зниження ризиків платоспроможності.

Платоспроможність показує здатність підприємства виконувати свої довгострокові зобов'язання. Дані щодо показників платоспроможності наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «Едельвіка»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії (%)	32,2	73	56,2	57,2	57,5
Відношення чистого боргу до EBITDA	11,2	1,1	3,9	2,4	2,3
Покриття необоротних активів власним капіталом (%)	353,3	461,5	330,9	299,4	389,5

Джерело: побудовано за даними Youcontrol [2].

Показники платоспроможності ПрАТ «Едельвіка» за 2020–2024 рр. демонструють позитивну динаміку у контексті довгострокової фінансової стабільності. Коефіцієнт автономії, що характеризує частку власного капіталу в структурі фінансування активів, значно зріс з 32,2% у 2020 році до стабільних 57,5% у 2024 році, що перевищує мінімальний рекомендований рівень у 50%. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності компанії. Іншим позитивним моментом є поступове зменшення відношення чистого боргу до EBITDA, що знизилося з критичного значення 11,2 у 2020 році до 2,3 у 2024 році. Така динаміка вказує на зниження боргового навантаження та поліпшення здатності компанії генерувати прибуток для обслуговування своїх боргових зобов'язань.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом залишався на високому рівні протягом усього періоду, досягнувши 389,5% у 2024 році. Це означає, що значна частина довгострокових активів фінансується за рахунок власного капіталу, що вказує на надійну

фінансову структуру та низький ризик залежності від зовнішніх джерел.

Загалом, платоспроможність компанії оцінюється як задовільна, з тенденцією до подальшого зміцнення. Прибутковість відображає ефективність використання ресурсів для отримання доходів. Дані наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Динаміка показників прибутковості ПрАТ «Едельвіка»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність активів (ROA, %)	0,1	15,2	3,3	9,2	9,4
Рентабельність власного капіталу (ROE, %)	0,2	26,2	6,2	19,3	19,5
Рентабельність оборотних активів (RCA, %)	0,1	18,1	3,9	11,4	11
Чиста маржа (NPM, %)	0,3	12,2	5,3	12,9	14,8

Джерело: побудовано за даними Youcontrol [2].

Позитивну динаміку демонструє показник рентабельності власного капіталу (ROE), який піднявся з 0,2% до 19,5% упродовж досліджуваного періоду. Отже, компанія демонструє високі темпи зростання прибутковості, що свідчить про позитивні результати операційної діяльності та загальну фінансову стійкість.

Фінансовий стан ПрАТ «Едельвіка» у 2020–2024 роках характеризується поступовим зміцненням показників платоспроможності та прибутковості на тлі зниження рівня ліквідності. Компанія демонструє стійке зростання власного капіталу, підвищення рентабельності та ефективності управління ресурсами. Водночас зниження абсолютної ліквідності свідчить про необхідність оптимізації грошових потоків з метою забезпечення короткострокової фінансової стабільності. Загалом підприємство зберігає позитивну динаміку розвитку та здатність адаптуватися до ринкових викликів. Особливої уваги потребує контроль за обсягами дебіторської заборгованості, яка може впливати на оперативну платоспроможність підприємства. Доцільно також переглянути політику управління оборотними активами для підвищення фінансової гнучкості. Подальше зростання показників ефективності можливе за умови впровадження інноваційних підходів до фінансового планування та диверсифікації джерел доходу.

1. Статут ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕДЕЛЬВІКА». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/regulations/?id=9372420> (дата звернення: 07.02.2025). 2. Фінансовий скоринг ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕДЕЛЬВІКА». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9372420&tb=financial-scoring> (дата звернення: 07.02.2025).

Кріль В. В., Ph.D, доцент, Новобранець О. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

SWOT ТА PEST-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО МУЗЕЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ КЗ «РІВНЕНСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ КРАЄЗНАВЧИЙ МУЗЕЙ»)

Комунальний заклад «Рівненський обласний краєзнавчий музей» Рівненської обласної ради (далі – музей) виступає значущим культурно-освітнім та науково-дослідним закладом регіону, що виконує місію збереження, вивчення та популяризації історико-культурної спадщини [1]. Його діяльність охоплює широкий спектр напрямів – від проведення екскурсій та лекцій до організації наукових досліджень, реставраційних робіт та участі у міжнародних проєктах [2]. Проведення SWOT аналізу діяльності музею дозволяє окреслити основні фактори, які впливають на його ефективне функціонування, визначити сильні та слабкі сторони закладу, а також можливості та загрози, що впливають із зовнішнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT аналіз КЗ «Рівненський обласний краєзнавчий музей» РОР

Сильні сторони	Слабкі сторони
Історична значущість музею	Залежність від бюджетного фінансування
Стабільна підтримка Рівненської обласної ради	Обмежені ресурси для модернізації інфраструктури
Наявність багатой культурної спадщини	Організаційні недоліки, що ускладнюють оперативне прийняття рішень
Професійний кадровий склад	
Можливості	Загрози
Розширення співпраці з міжнародними та вітчизняними культурними установами	Зменшення державного фінансування
Впровадження сучасних інформаційних технологій для цифровізації експозицій	Економічна нестабільність
Залучення грантових коштів та інших додаткових джерел фінансування	Негативний вплив зовнішньополітичних чинників
	Зростаюча конкуренція з боку інших культурних ініціатив

Джерело: побудовано авторами.

Серед сильних сторін музею варто відзначити його історичну значущість, стабільну підтримку з боку Рівненської обласної ради, наявність багатой культурної спадщини та професійного кадрового складу, що забезпечує реалізацію широкого спектру науково-дослідних, реставраційних, культурно-освітніх та виставкових заходів. Водночас залежність від бюджетного фінансування, обмеженість ресурсів для

модернізації інфраструктури та можливі організаційні недоліки виступають як слабкі сторони, які можуть ускладнювати оперативне прийняття рішень та впровадження інновацій.

До можливостей діяльності музею належать розширення співпраці з міжнародними та вітчизняними культурними установами, впровадження сучасних інформаційних технологій для цифровізації експозицій, залучення грантових коштів та інших форм додаткового фінансування, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладу. Загрозами для музею є потенційне зменшення державного фінансування, економічна нестабільність, негативний вплив зовнішньополітичних чинників, а також зростаюча конкуренція з боку інших культурних ініціатив та альтернативних форм дозвілля, що може відобразитися на відвідуваності та популярності закладу. PEST аналіз дозволяє розглянути зовнішні чинники, що впливають на діяльність музею, зокрема політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти (табл. 2).

Таблиця 2

PEST аналіз КЗ «Рівненський обласний краєзнавчий музей» РОР

Чинник	Аналіз
Політичний	Сприятливе законодавче середовище та активна державна підтримка у сфері охорони культурної спадщини.
	Суворі нормативні вимоги, що потребують постійної адаптації діяльності музею.
Економічний	Залежність від бюджетних коштів, що обмежує фінансову автономію закладу.
	Економічна нестабільність, яка впливає на реалізацію інноваційних проєктів.
Соціальний	Зростаючий інтерес громадськості до історико-культурної спадщини, що створює сприятливі умови для просвітницької діяльності.
	Необхідність адаптації до сучасних освітніх потреб та культурних трендів.
Технологічний	Можливості модернізації через впровадження цифрових технологій для збереження, систематизації та популяризації музейних колекцій.
	Потреба значних інвестицій для оновлення технічної бази.

Джерело: побудовано авторами.

Отже, аналіз середовища функціонування КЗ «Рівненський обласний краєзнавчий музей» РОР свідчить, що при збереженні та розвитку своїх сильних сторін, використанні можливостей та своєчасному реагуванні на слабкі сторони й зовнішні загрози, музей має перспективу подальшого сталого розвитку та зміцнення свого статусу як провідного культурно-освітнього та науково-дослідного закладу регіону.

1. Статут КЗ «Рівненський обласний краєзнавчий музей» РОР. URL: <https://ror.gov.ua/upload/content/2019/December/qRtjWAmS.rtf> (дата звернення: 07.02.2025). 2. Рівненський обласний краєзнавчий музей. URL: <https://museum.rv.gov.ua/>. (дата звернення: 07.02.2025).

Кріль В. В., Ph.D, доцент, Сірук М. М., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФІНАНСОВА ДИНАМІКА ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД НУВГП В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні трансформаційні процеси у сфері вищої освіти України, зумовлені як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, вимагають посиленої уваги до ефективності управління закладами вищої освіти, зокрема у фінансово-економічному вимірі. Забезпечення фінансової стійкості та прозорості управлінських рішень набуває особливого значення в контексті конкурентного освітнього середовища, змін у фінансуванні, а також потреби у впровадженні принципів публічного врядування.

У цьому контексті Національний університет водного господарства та природокористування (НУВГП) демонструє приклад адаптації до нових реалій, виявляючи позитивну динаміку ключових фінансових показників.

Аналіз фінансово-господарської діяльності НУВГП за 2022–2024 роки демонструє поступове покращення фінансових показників, що свідчить про стабільність і ефективність управління ресурсами закладу. Цей період характеризується зростанням доходів, активів, власного капіталу та збереженням позитивного фінансового результату, що є ключовими індикаторами фінансової стійкості університету. Перш за все, варто зазначити динаміку активів університету. Загальний обсяг активів зріс із 214,53 млн грн у 2022 році до 538,13 млн грн у 2023 році та досяг 554,97 млн грн у 2024 році. Це зростання відображає активну політику університету, спрямовану на модернізацію матеріально-технічної бази, а також збільшення фінансових ресурсів, що обслуговують поточну діяльність. Основну частку активів традиційно складають необоротні активи, зокрема основні засоби, що забезпечують освітній процес та наукові дослідження. Також відзначається зростання оборотних активів, зокрема за рахунок збільшення дебіторської заборгованості та грошових коштів.

Таблиця 1

Динаміка активів НУВГП 2022–2024 рр., млн грн

Показник	2022	2023	2024
Загальні активи	214,53	538,13	554,97
Необоротні активи	183,67	470,42	479,35
Оборотні активи	30,86	67,71	75,62

Джерело: складено на основі [1].

Аналіз структури капіталу університету демонструє значне

зростання власного капіталу, що є позитивним показником фінансової стабільності. У 2022 році власний капітал становив 201,61 млн грн, у 2023 році – 509,21 млн грн, а у 2024 році досяг 521,90 млн грн. Збільшення відбулося як за рахунок нерозподіленого прибутку, так і завдяки переоцінці активів. Водночас зобов'язання університету залишаються на контрольованому рівні, що вказує на ефективне управління кредитним навантаженням.

Таблиця 2

Динаміка власного капіталу та зобов'язань НУВГП 2022–2024 рр., млн грн

Показник	2022	2023	2024
Власний капітал	201,61	509,21	521,9
Зобов'язання	12,92	28,92	33,07
Співвідношення капіталу і зобов'язань (%)	93,99%	94,62%	94,05%

Джерело: складено на основі [1].

Доходи університету демонструють стійку позитивну динаміку. Загальний обсяг доходів зріс із 289,10 млн грн у 2022 році до 323,96 млн грн у 2023 році та досяг 404,45 млн грн у 2024 році. Основним джерелом доходів залишаються бюджетні асигнування, однак помітно зросли доходи від освітніх послуг, що свідчить про ефективну диверсифікацію фінансових потоків і посилення фінансової автономії університету.

Таблиця 3

Динаміка доходів НУВГП (2022–2024 рр.), млн грн

Показник	2022	2023	2024
Загальні доходи	289,1	323,96	404,45
Бюджетні асигнування	199,83	186,16	226,12
Доходи від освітніх послуг	85,43	131,19	159,57
Інші доходи	3,84	6,61	18,76

Джерело: складено на основі [1].

Щодо витрат, університет демонструє помірне їхнє зростання. Загальний обсяг витрат зріс із 284,24 млн грн у 2022 році до 284,99 млн грн у 2023 році та досяг 365,28 млн грн у 2024 році. Основною статтею витрат залишаються витрати на оплату праці, що складають понад половину загального обсягу. Це свідчить про соціально орієнтовану фінансову політику університету, спрямовану на підтримку викладачів і науковців. Водночас спостерігається зростання витрат на матеріали та послуги, що може бути пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази та модернізацією навчального процесу.

Незважаючи на зростання витрат, університет зберігає позитивний фінансовий результат. У 2022 році чистий прибуток становив 4,86 млн грн, у 2023 році зріс до 8,94 млн грн, а у 2024 році – до 5,31 млн грн. Це свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами, оптимізацію

витрат і стійку фінансову політику.

Таблиця 4

Динаміка витрат НУВГП (2022–2024 pp.), млн. грн.

Показник	2022	2023	2024
Загальні витрати	284,24	284,99	365,28
Оплата праці	171,87	196,02	245,55
Витрати на соціальні заходи	39,21	42,8	53,12
Матеріальні витрати	31,49	37,35	49,83
Амортизація	6,88	5,6	4,98
Інші витрати	10,41	3,21	5,93

Джерело: складено на основі [1].

Це свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність установи забезпечувати фінансову стабільність навіть за умов збільшення операційних витрат. Важливим фактором є також раціональний розподіл коштів, що дозволяє поєднувати підвищення якості освіти з підтримкою кадрового потенціалу. Подальший розвиток потребуватиме збереження балансу між інвестиціями в інфраструктуру та забезпеченням конкурентоспроможної оплати праці.

Таблиця 5

Фінансові результати НУВГП (2022–2024 pp.), млн грн

Показник	2022	2023	2024
Чистий фінансовий результат	4,86	8,94	5,31
Рентабельність доходів (%)	1,68%	2,76%	1,31%

Джерело: складено на основі [1].

У підсумку можна зазначити, що університет демонструє стабільну фінансову динаміку з поступовим зростанням активів, доходів і власного капіталу. Для подальшого підвищення фінансової стійкості доцільно посилити роботу з диверсифікації джерел доходів, оптимізувати структуру витрат та підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того, важливо зміцнювати стратегічні партнерства та активніше залучати зовнішні грантові та інвестиційні кошти. Такий підхід сприятиме не лише фінансовій стабільності, а й довгостроковому розвитку університету. Варто також розвивати комерційні освітні програми та науково-дослідну діяльність як додаткові джерела прибутку. Застосування цифрових інструментів управління фінансами допоможе підвищити прозорість та оперативність ухвалення рішень.

1. Фінансова звітність НУВГП. URL: <https://nuwm.edu.ua/publicna-informacija/finans/finansovi-dokumenti#1392-finanova-ta-biudzhetna-zvitnist> (дата звернення: 07.02.2025).

Кріль В. В., Ph.D, доцент, Ступницька С. П., здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ШАХРАЙСТВО В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ: ОГЛЯД ТАКТИК

Шахрайство в електронній комерції є серйозною проблемою для підприємств, що працюють на цифровому ринку. У різних регіонах Європи, особливо таких країнах, як Німеччина та Франція, стикаються зі значними ризиками шахрайства. Північна Америка має найвищу кількість шахрайських транзакцій у світі, на яку припадає понад 42% випадків шахрайства в електронній комерції. У Латинській Америці цей показник є також значним: втрата 20% доходів пояснюється шахрайством, що охоплює близько 3,7% замовлень електронної комерції [1].

Загальні обсяги шахрайства до 2029 року зростуть на 141%. – такими є результати дослідження, проведеного Juniper Research [2]. За словами аналітиків, у 2024 році шахраї зароблять у системі інтернет-комерції 44 млрд доларів США. А у 2029 році цей показник сягне 107 млрд доларів [2]. Шахрайство в електронній комерції охоплює різноманітні тактики, які використовують шахраї для використання вразливостей у онлайн-транзакціях, створюючи серйозні ризики, такі як фінансові втрати, шкода репутації та скомпрометована довіра клієнтів.

Шахрайські дії в електронній комерції варіюються від шахрайства з платежами, коли викрадена інформація кредитної картки використовується для здійснення несанкціонованих покупок, до складних схем, як-от захоплення облікових записів, коли шахраї отримують неавторизований доступ до облікових записів користувачів різними способами.

Таблиця 1

Тактики шахрайства в електронній комерції

Категорія шахрайства	Методи реалізації	Наслідки для бізнесу
Платіжне шахрайство (CNP, BNPL, QR-коди)	Шахрай тестує викрадені карткові дані через низькозатратні транзакції та використовує послуги «купити зараз, оплатити пізніше» на фальшиві реєстраційні дані, а також підміняє QR-коди або посилання на оплату, перенаправляючи клієнтів на сайти злоумисників.	Прямі фінансові втрати на суму транзакцій і додаткові витрати на обробку оскаржень платежів, а також зростання операційних витрат для перевірки кожного платежу.
Friendly fraud (внутрішні чарджбеки)	Клієнт, отримавши та використавши товар, навмисно оскаржує легітимну транзакцію як несанкціоновану, в результаті чого продавець втрачає і гроші, і товар, а банк стягує комісію за обробку повернення коштів.	Втрата продукції та коштів, додаткові банківські комісії та ресурси служби підтримки, які спрямовуються на розгляд скарг і спірних операцій.

продовження табл. 1

Категорія шахрайства	Методи реалізації	Наслідки для бізнесу
Захоплення акаунтів і крадіжка даних (ATO, BEC)	Зловмисники отримують доступ до облікових записів через фішинг чи масове підбирання паролів і застосовують технології deepfake для обхідної верифікації, а також здійснюють атаки на працівників компанії через підроблені електронні листи з вимогою переказати кошти чи купити подарункові картки.	Збитки включають як прямі фінансові втрати від несанкціонованих покупок, так і репутаційну шкоду, адже клієнти, які постраждали від злому, часто відмовляються надалі користуватися послугами магазину.
Триангуляційне та афілійоване шахрайство	Шахрай створює фейковий інтернет-магазин, приймає замовлення, а потім купує той самий товар у реального продавця з використанням викрадених карткових даних, або зловживає партнерськими програмами, генеруючи фіктивний трафік і замовлення, щоб отримати комісію без фактичних продажів.	Поява спірних транзакцій, збільшені витрати на розслідування кожного випадку, втрата довіри партнерів по афілійованих програмах і необхідність додаткових юридичних процедур.
Зловживання промоакціями та поверненнями	Шахраї створюють безліч облікових записів для участі в акціях за промокодами, користуються одноразово придбаними товарами, а потім повертають їх у вихідному стані, або ж відправляють порожні коробки, стверджуючи, що товар надійшов пошкодженим.	Зростання витрат на логістику повернення, значне зниження валового прибутку через високий відсоток зловмисних повернень і необхідність додаткових перевірок.
Соціальна інженерія (фішинг, deepfake, смішинг)	Здійснюється через підроблені електронні листи, SMS або телефонні дзвінки з використанням AI-генерованих голосів, в яких жертву спонукають перейти за шкідливим посиланням, ввести платіжні дані або підтвердити вхід до акаунта, після чого всі дані потрапляють до шахраїв.	Витік персональних і фінансових даних, що призводить до подальших несанкціонованих транзакцій, порушення довіри клієнтів і зниження рівня обслуговування через підвищене навантаження на службу підтримки.

Джерело: побудовано авторами.

Розуміння цих поширених методів, які використовують шахраї, має важливе значення для того, щоб підприємства могли впровадити ефективні заходи запобігання шахрайству та захистити себе та своїх клієнтів від фінансових втрат і шкоди репутації.

Сучасні компанії активно впроваджують технології для протидії шахрайству. Системи машинного навчання та ШІ аналізують поведінкові фактори клієнтів (геолокацію, швидкість введення даних, історію транзакцій) та виявляють аномалії. Застосовують багатофакторну автентифікацію (SMS, біометрія), токенизацію, перевірки CVV/CVC та протоколи 3D Secure.

Окрім технічних засобів, важливою складовою протидії шахрайству є підвищення обізнаності персоналу та клієнтів щодо потенційних загроз. Регулярне проведення навчань, створення внутрішніх політик безпеки та оперативне реагування на підозрілі дії допомагають мінімізувати ризики. Комплексний підхід, який поєднує технологічні рішення, управлінські заходи та інформаційну безпеку, формує надійний захист бізнесу в цифровому середовищі.

Також діють бізнес-політики: моніторинг IP-адрес, ліміти на повторні транзакції, верифікація нових користувачів. Враховуються сигнали ризику (наприклад, сплески з однієї IP чи підозрілі часові інтервали).

Важливу роль відіграє навчання персоналу: розпізнавання фішингу, політика «нульової довіри», дотримання директиви PSD2 із двофакторною перевіркою. Рішення на кшталт аналізу «легальності» попиту допомагають відрізнити ботів від людей.

Компанії об'єднуються, створюючи чорні списки шахраїв, обмінюючись інформацією через «fraud consortium». Практика «notify-to-stop» дозволяє вчасно реагувати на загрози. Системи зворотної перевірки, сенсорні мітки та баркоди підвищують безпеку повернень.

Сьогодні рітейлери в середньому використовують до п'яти різних інструментів захисту. Найефективнішими вважаються машинне навчання та поведінковий аналіз, що значно зменшують рівень шахрайства.

У сучасній електронній комерції шахрайство набуло комплексної форми, поєднуючи технічні кібертехнології з класичною соціальною інженерією. Зростання обсягів онлайн-торгівлі призводить до дедалі складніших атак, що вимагають від бізнесу не тільки посиленого захисту транзакцій, а й гнучкої аналітики поведінки, постійного навчання персоналу та співпраці з фінансовими партнерами. Важливо відзначити, що за останні роки з'явилися принципово нові інструменти шахраїв: генеративний ШІ, дипфейки. Тому підприємствам необхідно постійно оновлювати стратегії безпеки, застосовуючи аналітику великих даних і передові технології, аби залишатися на крок попереду зловмисників

1. Global Industrial Endpoint Cybersecurity Market: 2023–2028. URL: <https://www.juniperresearch.com/research/iot-emerging-technology/iot-security/industrial-cybersecurity-market-report/> (дата звернення: 07.02.2025). **2.** Global Merchant Fraud Prevention Market: 2024–2029. URL: <https://www.juniperresearch.com/research/fintech-payments/fraud-identity/merchant-fraud-prevention-research-report/> (дата звернення: 07.02.2025).

Кріль В. В., Ph.D, доцент, Шкабура Р. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІНДЕКС MARKETSCORE ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: КЕЙС ТЗОВ «БЕТОН БРУК СЕРВІС»

ТЗОВ «Бетон Брук Сервіс» (ТЗОВ «ББС») – підприємство будівельної галузі, що функціонує на ринку вже понад 17 років. ТЗОВ «ББС» активно бере участь у державних закупівлях, демонструючи високий рівень конкурентоспроможності. У 2024 році обсяг виграних тендерів становив 121 млн грн, що є значним показником порівняно з попередніми роками. Протягом 2021–2024 років компанія стабільно отримувала державні замовлення на суми від 21 до 240 млн грн щорічно [1]. Основними напрямками державних закупівель для підприємства є будівельні роботи, постачання бетонних виробів та інші послуги у сфері інфраструктури.

Важливим аспектом дослідження діяльності підприємств, що є виконавцями державних тендерів є робота з актуальними даними. Значні можливості у цьому надає аналітична система YouControl, що містить повну та достовірну інформацію про фінансові показники, структуру власності, участь у тендерах та ринкові позиції підприємства.

Аналіз діяльності ТЗОВ «ББС» дозволив оцінити основні проблеми, з якими стикається компанія, та окреслити рекомендації для її подальшого розвитку. «MarketScore – скоринговий індекс ринкової потужності компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами. Індекс використовується насамперед для порівняння з конкурентами на ринку України, тому він не чутливий до ринкової частки компаній на міжнародному ринку. Індекс відображає ринкову потужність компанії відносно інших у галузі. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання економічних індикаторів компанії. Мета створення індексу – швидко і всебічно відобразити величину досліджуваної фірми у процесі оцінки контрагентів, а також показати її динаміку за тривалий період» [2]. Аналіз динаміки індексу MarketScore (табл. 1) свідчить про зміну ринкової позиції ТЗОВ «ББС». У 2019–2020 роках компанія утримувала високі значення індексу – А/3,9 та А/3,6 відповідно, що відображало сильну позицію на ринку. У 2021–2023 роках індекс знизився до рівня В/3,1, свідчаючи про втрату частини ринкової сили. Проте у 2024 році компанії вдалося повернутись до

початкового значення А/3,9, що може свідчити про відновлення ринкової стійкості та успішну реалізацію стратегічних ініціатив.

Таблиця 1

Динаміка основних показників ринкової позиції ТзОВ «ББС»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс MarketScore	A/3,9	A/3,6	B/3,1	B/3,1	B/3,1	A/3,9
Частка у секторі, %	0,02	0,01	0,02	0,01	0,02	0,06
Частка ринку, %	0,03	0,02	0,04	0,02	0,03	0,11
Частка на субринку, %	0,03	0,03	0,05	0,03	0,04	0,13

Джерело: побудовано за даними YouControl [3].

Частка підприємства у секторі, на ринку та субринку впродовж 2019–2023 років демонструвала незначну волатильність, коливаючись здебільшого в межах 0,01–0,04%. Найкращі значення були фіксуються у 2024 році – підприємство істотно покращило свої позиції: частка у секторі зросла до 0,06%, на ринку – до 0,11%, а на субринку – до 0,13%. Така динаміка вказує на активізацію ринкової діяльності та посилення конкурентних переваг. Значне покращення ринкової присутності у 2024 році також відобразилося в позиціях у галузевих рейтингах (табл. 2). У порівнянні з попередніми роками, компанія зробила ривок: з 1117 до 229 місця в секторі, з 668 до 142 місця на ринку та з 571 до 129 місця на субринку. Це – найкращі показники за весь період аналізу, що підтверджує ефективність управлінських рішень та зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 2

Позиції ТзОВ «ББС» в рейтингах

Рейтинг	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Місце в секторі	1122	1249	819	1404	1117	229
Місце на ринку	705	786	500	852	668	142
Місце на субринку	601	671	424	708	571	129

Джерело: побудовано за даними YouControl [3].

Особливу увагу заслуговує динаміка виручки (табл. 3). Після глибокого падіння у 2022 році (–67,5 млн грн, або –68,9%), підприємство спочатку відновилося в 2023 році (+29,5 млн грн, або +97%), а у 2024 році продемонструвало стрімке зростання – абсолютний приріст виручки склав 199,5 млн грн (+331,8%). Це найвищий річний приріст за весь період, що суттєво вплинуло на середньорічні темпи зростання: середній абсолютний приріст за 3 роки піднявся до 53,7 млн грн, а CAGR до 38,2%.

Така позитивна динаміка свідчить про поступове відновлення ринкових позицій підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Це також свідчить про вдало обрану стратегію розвитку,

адаптацію до змін зовнішнього середовища та зростання попиту на продукцію чи послуги підприємства.

Таблиця 3

Показники динаміки виручки ТОВ «ББС»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	25,3	-1	40,8	-67,5	29,5	199,5
Відносний приріст виручки за рік, %	77,1	-1,6	71,4	-68,9	97	331,8
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	10,5	2,5	21,7	-9,2	0,9	53,7
CAGR за 3 роки, %	29,8	4,9	44	-19,4	1,6	38,2

Джерело: побудовано за даними YouControl [3].

Загалом, проведений аналіз свідчить про суттєве покращення як ринкової позиції, так і фінансових результатів у 2024 році. Повернення до високих значень індексу MarketScore, зростання ринкових часток та покращення рейтингових позицій демонструють успішну адаптацію підприємства до екстремальних ринкових умов. Пріоритетами на наступні періоди можуть стати закріплення досягнутого результату та подальша диверсифікація стратегій розвитку для зменшення ризиків нестабільності.

Індекс MarketScore є даному дослідженні є комплексним інструментом стратегічного аналізу ринкової потужності підприємства. Динаміка цього індексу дозволила не лише оцінити поточну конкурентоспроможність ТзОВ «ББС», але й відстежити його розвиток у контексті змін ринкової кон'юнктури. Таким чином, індекс MarketScore виступає не лише як засіб оцінки, а й як практичний орієнтир для стратегічного планування, дозволяючи підприємствам оперативно реагувати на ринкові виклики та оцінювати ефективність управлінських рішень. У випадку ТзОВ «ББС» використання цього індексу дозволяє виявити ключові проблеми, окреслити напрямки росту та обґрунтувати доцільність подальшої диверсифікації і зміцнення ринкової позиції.

1. Досьє компанії ТОВ «ББС». Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9971962&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 07.02.2025). 2. Методика ринкового скорингу від YouControl. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/market-scoring/method/?id=9971962> (дата звернення: 07.02.2025). 3. Ринковий скоринг ТОВ «ББС». Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9971962&tb=market-scoring> (дата звернення: 07.02.2025).

Кузнєцова Т. В., к.е.н., професор, Адамчук Т. Л., ст. викладач
(Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна)

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Загальні тенденції розвитку світової економіки демонструють, що інноваційний фактор стає основою розвитку постіндустріального суспільства. У нових ринкових умовах Україна, яка впроваджує інноваційну модель економічного розвитку, стикається з кількома проблемами. До них належать структурні дисбаланси, висока матеріало- та енергоємність виробництва, низький рівень інноваційної активності та брак фінансово-кредитних ресурсів.

Загалом, економічна ефективність інновацій визначається шляхом порівняння результатів із витратами, пов'язаними з їх досягненням. Ефективність інноваційної діяльності визначається її питомою здатністю створювати інновації, які економлять відповідну кількість праці, часу, матеріально-технічних ресурсів та коштів на одиницю всіх необхідних та передбачуваних корисних ефектів продукції, послуг та технічних систем, або дозволяють збільшити виробництво інструментів та споживчих товарів, що створюють комфортні умови життя людей та нові правила суспільних відносин [1].

Інвестиційні рішення зазвичай приймаються в ситуаціях, коли існує кілька альтернативних інноваційних проектів, що відрізняються видами та обсягами необхідних коштів, термінами окупності та джерелами фінансування. Виходячи з цього, прийняття рішень передбачає вибір одного з проектів на основі кількох критеріїв, яких може бути кілька, а вибір може бути довільним. Тому існує ризик, пов'язаний з прийняттям конкретного інвестиційного рішення. Для запобігання цьому ризику використовуються формалізовані методи оцінки інноваційних проектів, добре відомі у міжнародній та вітчизняній практиці. Кінцевим результатом інноваційної діяльності є розробка та впровадження інноваційних програм і проектів. Впровадження інновацій у будь-якому секторі економіки вимагає фінансових витрат. Інвестиції необхідні для впровадження нових виробничих потужностей, освоєння нових технологій, виготовлення нової продукції, підвищення ефективності діяльності організації та отримання додаткового прибутку [2]. Основними джерелами інвестицій є власний капітал (статутний капітал, амортизаційний фонд, фонд накопичення, резервний фонд, нерозподілений прибуток або позики). Інвестиційна діяльність здійснюється в умовах невизначеності, зокрема, коли приймається рішення про впровадження нових технологій та розширення основної діяльності компанії на нову технічну базу, новий ринок тощо. Економічний ефект інноваційної діяльності є результатом науково-

технічних, прикладних та дослідно-конструкторських розробок, а також їх використання та може бути оцінений за кінцевим комерційним ефектом.

Під час вибору інноваційних проектів та розрахунку показників ефективності на рівні національної економіки враховуються такі результати проекту [3]: кінцеві виробничі результати (дохід від продажу нових товарів та інтелектуальної власності – ліцензії, ноу-хау, інформаційне забезпечення технологічних процесів з використанням штучного інтелекту тощо); соціальні та екологічні результати, розраховані на основі спільних дій учасників проекту в регіонах; прямі фінансові результати; кредити, інвестиції від інших держав, банків, компаній тощо; вторинні фінансові результати, спричинені реалізацією проекту: зміни доходів сторонніх організацій та громадян, ринкової вартості землі, будівель та споруд, втрати природних ресурсів та інші надзвичайні ситуації.

Процес ускладнення та зростання вартості науково-технічних проектів, що відбувається у світовій практиці, вимагає постійного збільшення ресурсів на розвиток наукових досліджень та впровадження інновацій, що підвищує важливість проблеми визначення ступеня ризику у досягненні позитивних результатів. Концентрація ресурсів на інновації вимагає аналізу великої кількості інформації під час вирішення інвестиційних питань.

Інвестування в ринкових умовах пов'язане зі значним ризиком, і цей ризик тим більший, чим довший термін окупності. Ринкові умови та ціни можуть суттєво змінюватися протягом цього періоду. Цей підхід також залишається актуальним для секторів, що переживають найвищі темпи науково-технічного прогресу, де поява нових технологій або продуктів може швидко знецінити минулі інвестиції. У сучасних ринкових умовах зростають вимоги до економічних вимірів та економічних обґрунтувань прийняття рішень щодо інноваційних проектів, оскільки вони можуть бути фінансовані лише після економічної оцінки кожного з їх можливих варіантів.

Таким чином, загалом економічна ефективність інновацій визначається шляхом порівняння результатів з витратами, що призвели до цього результату. Нарешті, орієнтація на показник «термін окупності» часто обирається у випадках, коли немає впевненості в тому, що інноваційний захід буде реалізовано, а тому власники фондів навряд чи довірять інвестиції на тривалий період.

1. Дрозденко В. Інновації в епоху глобалізації. *Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку* : монографія / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця ; Інститут економічного прогнозування. К. : Фенікс, 2003. 108 с.
2. Василенко В. О., Шматко В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / за ред. В. О. Василенко. Київ : ЦУЛ, Фелікс, 2003. 440 с.
3. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.

Кузнєцова Т. В., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Артемюк В. П., викладач, Луцюк І. О., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ: ІСТОРИЧНИЙ ТА СУЧАСНИЙ ВИМІР

Економічна історія України тісно пов'язана з трагічними подіями XX та XXI століття, зокрема з війнами, які залишили глибокий слід у розвитку держави. Друга світова війна спричинила масштабні руйнування промисловості, транспорту та сільського господарства на території Української РСР. За період 1939–1945 років понад 40% національного багатства тодішньої України було знищено, адже бойові дії відбувалися безпосередньо на її землях. Повоєнна відбудова базувалася на жорсткому централізованому плануванні, яке передбачало репресивну мобілізацію трудових ресурсів, орієнтацію на важку промисловість та значні економічні витрати з боку населення, яке часто перебувало в умовах голоду та злиднів.

У пізніші роки, попри те, що війна в Афганістані (1979–1989) відбувалась за межами України, її економічні наслідки були відчутними. Українці складали велику частку військовослужбовців, а на утримання війни витрачалися чималі ресурси, включаючи податкові надходження УРСР, що посилювало навантаження на економіку республіки.

У період незалежності Україна також пережила кілька масштабних потрясінь. Революція Гідності 2013–2014 років спричинила політичну кризу, падіння ВВП на понад 6%, а початок воєнних дій у Донецькій та Луганській областях змусив багатьох інвесторів залишити країну. Анексія Криму та війна на Донбасі призвели до втрати близько 15% ВВП у 2014–2015 роках, значного скорочення експорту, девальвації гривні та втрати важливих промислових потужностей. Видатки на оборону суттєво зросли: частка військових витрат у державному бюджеті збільшилася з 1,5% до понад 5%, а військовий збір став постійним податковим інструментом.

Однак найглибшою економічною кризою стало повномасштабне вторгнення росії у 2022 році. Україна зазнала катастрофічних втрат – були зруйновані мости, дороги, підприємства, енергетична інфраструктура. За оцінками Світового банку, прямі економічні збитки перевищують 400 мільярдів доларів. У 2022 році ВВП України впав більш ніж на 29% – це найбільше економічне падіння за всю історію незалежності. Паралельно відбулася масова міграція: понад 5 мільйонів українців виїхали за кордон,

ще близько 5 мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами, що спричинило кризу на ринку праці та зниження споживчого попиту.

Сільське господарство також зазнало колосальних втрат: заблоковані порти, мінування полів, обстріли, зменшення врожайності й страйки на кордоні призвели до зниження експорту продовольства. Незважаючи на складну ситуацію, Україна має потенціал для відновлення. Важливими драйверами нової економіки можуть стати ІТ-сектор, аграрна галузь та відновлювані джерела енергії. Успішна інтеграція в ЄС та проведення структурних реформ відкриють нові ринки, однак потребують зміни економічної моделі, що все ще залежна від сировинного експорту та неефективного держуправління. Національна економічна стійкість дедалі більше залежить від гнучкості малого та середнього бізнесу, зростання ролі креативних індустрій і впровадження інноваційних бізнес-моделей.

На тлі економічних втрат посилюється й соціальне навантаження: зростає рівень безробіття через руйнування підприємств, переміщення населення та втрату працездатності. Держава змушена збільшувати витрати на допомогу внутрішньо переміщеним особам, постраждалим та сім'ям військових, а також підвищувати військовий збір.

Довгострокові виклики для України включають демографічну кризу, спричинену еміграцією молоді, зниженням народжуваності та втратами населення. Значної шкоди завдано екології: бойові дії, забруднення ґрунтів і вод, підриви, мінування – усе це впливає на здатність територій до відновлення. Надзвичайно складним і водночас важливим буде процес реінтеграції тимчасово окупованих територій, який потребуватиме величезних фінансових, управлінських та соціальних зусиль. Попри всі труднощі, Україна має шанс використати кризу як можливість для глибокої перебудови економіки, переходу до стійких моделей розвитку та формування нової якості економічного зростання.

1. KSE Institute. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року / Київська школа економіки (KSE). URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku> (дата звернення: 07.02.2025). 2. United Nations Development Programme in Ukraine. Small and Medium Business in Ukraine: Impact of the War, Current Trends, and Needs – 2024 Report. UNDP Ukraine, квітень 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 07.02.2025). 3. Укрінформ. Як українська економіка пережила другий воєнний рік. Укрінформ, 19 квітня 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3803794-ak-ukrainska-ekonomika-perezila-drugij-voennij-rik.html> (дата звернення: 07.02.2025).

Кушнір Н. Б., к.е.н., професор, Бойчук М. М., викладач, Федчик А. А., здобувач фахової передвищої освіти (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛЕЮ

У сучасних умовах цифровізації та розвитку електронної комерції інформаційне середовище відіграє ключову роль у функціонуванні віртуальних торговельних підприємств, зокрема інтернет-магазинів одягу. Популярність онлайн-шопінгу постійно зростає завдяки його зручності, широкому вибору товарів і можливості швидкого порівняння пропозицій. Як наслідок цифрові технології стають не лише актуальними, а й необхідними для забезпечення ефективної роботи бізнесу.

Розвиток цифрової економіки змінює підходи до ведення бізнесу, зокрема в сфері роздрібної торгівлі. Інтернет-магазини стали повноцінними учасниками глобального ринку, де малі підприємства можуть конкурувати з великими корпораціями на рівних умовах [2].

Побутовий одяг поділяється на верхній, легкий, натільну білизну, постільні вироби, корсетні вироби й головні убори. Виробничий одяг включає три основні види: спеціальний, санітарний і формений. До кожного з них висувуються вимоги щодо естетичних, гігієнічних і функціональних характеристик, які забезпечують комфорт та безпеку при носінні [1].

Торгівля одягом розглядається як один із найперспективніших напрямів підприємницької діяльності. Існують різноманітні моделі організації цього бізнесу: роздрібна, оптова та онлайн. Вибір ніші та формату (бутік, середній сегмент або бюджетна категорія) залежить від цільової аудиторії, конкуренції на ринку та фінансових можливостей підприємця. Для малого бізнесу доцільним вважається відкриття вузькоспеціалізованого магазину з чітким позиціонуванням [4].

Під час створення онлайн-магазину одягу ключовим аспектом є побудова гнучкої та розлогої організаційної структури, до якої входять відділи продажів, логістики, маркетингу та служби підтримки клієнтів. Основною метою є забезпечення ефективного функціонування всіх процесів: швидке опрацювання замовлень, зручна навігація сайтом, автоматизація операцій. Окрема увага приділяється захисту персональних даних споживачів відповідно до вимог GDPR [5].

CRM-система SalesDrive є оптимальним рішенням для автоматизації онлайн-продажів в інтернет-магазинах одягу. Її функціональні можливості охоплюють управління клієнтською базою, облік залишків на складі, створення воронки продажів, автоматизовані розсилки, інтеграцію з маркетплейсами (Prom, Rozetka), службами доставки (Нова Пошта, Укрпошта) та аналітичними системами. Наводяться приклади ефективної

взаємодії між відділами продажу, логістики та маркетингу за допомогою цієї системи.

Важливою перевагою є наявність інструментів для реалізації маркетингових кампаній: email- і SMS-розсилок, налаштування персоналізованих акцій, інтеграція з Google Ads і Facebook. Це дозволяє оперативно комунікувати з клієнтами, підвищуючи рівень конверсій і лояльність аудиторії. SalesDrive також забезпечує ефективне управління складськими операціями, контроль руху товарів, автоматичне формування накладних і документів для доставки, що значно оптимізує логістичні процеси.

В умовах жорсткої конкуренції серед інтернет-магазинів вирішальним чинником успіху стає правильно сформована маркетингова стратегія. На основі зібраних даних формуються персоналізовані пропозиції, які стимулюють повторні покупки, збільшують середній чек і зміцнюють довіру до бренду. Сегментація клієнтів у SalesDrive дозволяє реалізовувати точну, адресну комунікацію, що сприяє ефективному утриманню клієнтської бази.

Розкрито питання реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності, вибору системи оподаткування, визначення КВЕДів. Наведено покрокову інструкцію для підприємця-початківця, яка охоплює всі етапи – від оформлення ФОП до підключення платіжних систем і служб доставки [3].

Одним із важливих аспектів функціонування віртуального магазину є логістика. Автоматизація цього процесу через CRM-системи дозволяє значно зекономити час і ресурси. Наприклад, у SalesDrive реалізовано функцію автоматичного формування експрес-накладних Нової Пошти, що виключає потребу ручного введення даних і знижує ризик помилок. Також є можливість відстеження статусів доставки в реальному часі, що сприяє покращенню сервісу для клієнтів і підвищенню рівня задоволеності.

Окрему увагу приділено побудові зворотного зв'язку із клієнтами. Наявність функції обробки відгуків, коментарів, запитів через месенджери й електронну пошту дає можливість оперативно реагувати на скарги, працювати з лояльністю, формувати репутацію бренду. У CRM системах важливо мати вбудовані шаблони відповіді, автоматичні сценарії розмов, чат-боти. Усе це створює ефект живого спілкування та допомагає налагодити довготривалі відносини з покупцями.

Одна із найбільш відомих CRM-систем, багатофункціональна CRM-система KeyCRM – дозволяє централізовано керувати замовленнями з різних каналів продажу, автоматизує логістику, облік, комунікації та аналітику.

Також не менш важливим в означеному аспекті є впровадження віртуальної примірочної LookSize, що підвищує точність вибору розміру одягу за параметрами тіла покупця, оскільки це зменшує кількість повернень і покращує клієнтський досвід.

Формування звітів за замовленнями, категоріями товарів і каналами продажів у CRM-системах надає змогу краще розуміти поведінку споживачів. Отримані дані використовуються для прийняття маркетингових рішень.

Інтеграція CRM-системи з платформою Нової Пошти дає змогу автоматично створювати накладні та відстежувати статуси відправлень безпосередньо з кабінету керування замовленнями. Це зменшує час оформлення доставки та знизило ризик помилок при заповненні даних.

Імпорт Excel-файлів з залишками на складі, автоматичне оновлення даних і зв'язок із платформами продажів забезпечує постійну актуальність інформації про наявність товару.

Наявність функції детального звітування за кількістю продажів, середнім чеком, джерелами трафіку дає змогу ухвалювати зважені рішення щодо рекламних кампаній.

У межах взаємодії з клієнтами набуває популярності застосування інструментів автоматичного запиту відгуків після здійснення покупки. Це сприяє зворотному зв'язку, формуванню довіри до бренду та наповненню сторінок соціальних мереж живими враженнями покупців. Інтеграція цифрових технологій у систему управління онлайн-торгівлею – це ефективний підхід до оптимізації бізнес-процесів, який є актуальним для сучасного ринку електронної комерції. Така інтеграція сприяє підвищенню прибутковості, зниженню витрат, покращенню взаємодії з клієнтами та формуванню конкурентних переваг. Перспективність цього напрямку полягає в можливості гнучко адаптуватися до змін ринку та технологічного середовища.

Подальший розвиток онлайн-торгівлі передбачає активне впровадження штучного інтелекту для персоналізації пропозицій, автоматизації обслуговування клієнтів та прогнозування попиту. Використання чат-ботів і віртуальних асистентів дозволяє обробляти велику кількість запитів у режимі 24/7, підвищуючи рівень задоволеності споживачів. Крім того, аналітика поведінки користувачів на сайті, в тому числі теплова карта кліків і шляхи взаємодії, допомагає покращити юзабіліті платформи й підвищити конверсію.

1. Колосніченко М. В., Процик К. Л. Мода і одяг. Основи проектування виробництва одягу. URL: <https://surl.li/xyojct> (дата звернення: 07.02.2025).
2. Патраманська Л. Ю. Електронна комерція: переваги та недоліки / Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Вінниця. 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/32.pdf (дата звернення: 07.02.2025).
3. Як відкрити магазин одягу в Україні: покрокова інструкція і юридичні поради. URL: <https://surl.li/cc/ctkwqy> (дата звернення: 07.02.2025).
4. Consumers' security and trust for online shopping after GDPR: examples from Poland and Ukraine. URL: <https://surl.li/quakch> (дата звернення: 07.02.2025).
5. Peculiarities of e-commerce management in Ukraine. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4213> (дата звернення: 07.02.2025).

Кушнір Н. Б., к.е.н., професор, Гавула В. В., здобувач першого освітня рівня (бакалавр) (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗПЛОТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах високої конкуренції та цифрової трансформації будівельної галузі зростає значення ефективної маркетингової політики як ключового чинника забезпечення сталого розвитку підприємства. Замовники дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну й терміни виконання робіт, а й на технологічну прозорість, оперативність звітності та якість контролю за виконанням проєктів. У відповідь на ці запити будівельні компанії змушені впроваджувати інноваційні рішення, які дозволяють одночасно підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати та посилити свою ринкову позицію.

Впровадження дронів як технологічного інструменту для моніторингу об'єктів будівництва є доцільним та економічно обґрунтованим. Інноваційне рішення передбачає застосування багатофункціональних пристроїв, оснащених засобами аерофотозйомки, відеоспостереження, тепловізійного обстеження та створення тривимірних цифрових моделей об'єктів, що забезпечує комплексний підхід до контролю якості будівельних робіт на всіх етапах реалізації проєкту [1].

На рис. 1 представлено аргументи на користь впровадження дронів для підприємств будівельної галузі.

Технологічна перевага	•використання дронів демонструє клієнтам інноваційний підхід компанії, що сприяє формуванню позитивного іміджу.
Економічна ефективність	•зменшення витрат на інспекції та збільшення швидкості робіт дозволяють окупили інвестиції в найкоротші терміни.
Оперативність та мобільність	•дрони можна легко транспортувати між об'єктами, що дозволяє застосовувати технологію на різних майданчиках.
Прозорість процесів	•завдяки фото- та відеофіксації компанія може надавати замовникам об'єктивні дані про стан робіт, що підвищує довіру до підрядника.

Рис. 1. Переваги впровадження дронів для підприємств будівельної галузі

Джерело: складено автором на основі [2–3]

Впровадження дронів на підприємствах будівельної галузі дозволяє значно підвищити ефективність виробничих процесів завдяки

використанню інноваційних технологій для моніторингу та інспекції об'єктів. Наведена табл. 1 відображає основні напрями резервів, їх зміст та очікуваний ефект без зазначення грошових показників.

Таблиця 1

Резерви підвищення ефективності діяльності підприємств будівельної галузі завдяки впровадженню дронів.

Напрямок резервів	Зміст резерву	Очікуваний ефект
Оптимізація інспекційних процесів	Використання дронів для аерофотозйомки та відеоконтролю об'єктів замість традиційних інспекцій з підйомною технікою	Зменшення часу на проведення інспекцій, підвищення точності оцінки якості виконаних робіт
Скорочення витрат на моніторинг об'єктів	Заміна підйомних механізмів та кранів на дрони для контролю висотних будівельних робіт	Зниження витрат на оренду обладнання та скорочення витрат на робочу силу
Підвищення оперативності управління	Можливість швидкого отримання даних про стан об'єкта та його готовність на різних етапах будівництва	Оперативне прийняття рішень, зниження ризику затримок у виконанні проєкту
Підвищення якості контролю	Детальна фото- та відеофіксація для документування процесу виконання робіт	Зменшення кількості дефектів, вчасне виявлення порушень технології
Зниження ризику людського фактору	Автоматизоване отримання даних без участі працівників на висоті або в небезпечних зонах	Зменшення ризику травматизму працівників під час інспекцій
Підвищення ефективності комунікації з замовником	Надання клієнту доступу до відеозвітів та фотоматеріалів про хід будівництва	Підвищення довіри та прозорості у взаємодії з замовником
Прискорення виявлення дефектів	Використання дронів з тепловізорами для виявлення тепловтрат або дефектів утеплення	Підвищення якості утеплювальних робіт, зменшення витрат на усунення недоліків після завершення проєкту
Поліпшення аналітичного контролю	Використання 3D-моделювання та геодезичної зйомки для точного аналізу прогресу та відповідності проєктним вимогам	Зменшення помилок при оцінці виконаних робіт, підвищення точності проєктної документації

Джерело: складено автором на основі [2–4]

Впровадження дронів на підприємствах будівельної галузі значно розширює можливості підвищення ефективності підприємства за рахунок оптимізації контролю та моніторингу будівельних процесів. Як видно з

табл. 1, використання дронів дозволяє суттєво скоротити час на проведення інспекційних заходів та знизити витрати на оренду спеціалізованого обладнання, що раніше використовувалося для огляду висотних конструкцій. Завдяки автоматизації процесу отримання даних зменшується ризик травматизму працівників, що підвищує рівень безпеки на будівельному майданчику [2].

Додатковою перевагою є можливість швидкого реагування на непередбачені ситуації завдяки оперативному отриманню актуальної інформації про стан об'єкта, що сприяє вчасному прийняттю управлінських рішень. Висока точність фото- та відеофіксації дозволяє забезпечити контроль якості на кожному етапі будівництва, своєчасно виявляти дефекти та усувати їх на ранніх стадіях, зменшуючи витрати на доопрацювання [3]. Також слід відзначити покращення аналітичного контролю завдяки можливості створення 3D-моделей об'єктів, що дозволяє порівнювати фактичний стан з проєктною документацією. Крім того, надання замовникам доступу до відеозвітів та фотоматеріалів сприяє прозорості будівельних процесів та підвищує довіру до підрядника [4].

Таким чином, впровадження дронів у діяльність підприємств будівельної галузі забезпечує багатовекторне підвищення ефективності будівельних робіт, знижуючи витрати, мінімізуючи ризики та покращуючи якість управлінських рішень. Використання безпілотних технологій дозволяє автоматизувати процеси технічного контролю, оперативно отримувати точні дані про стан об'єкта, своєчасно виявляти відхилення від проєктних рішень і приймати обґрунтовані управлінські дії. Це сприяє підвищенню прозорості будівельного процесу та кращій координації між учасниками проєкту. У перспективі широке застосування дронів може стати ключовим фактором цифрової трансформації галузі.

1. Пріоритети використання БПЛА в логістичному забезпеченні будівельних процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3757/3678/> (дата звернення: 14.05.2025). 2. American Society of Civil Engineers. Evaluating the potential of drones to monitor road conditions. URL: <https://www.asce.org/publications-and-news/civil-engineering-source/article/2025/03/11/evaluating-the-potential-of-drones-to-monitor-road-conditions> (дата звернення: 14.05.2025). 3. Construction Equipment Guide. Drones have become cost-effective, critical tool for monitoring job sites URL: <https://www.constructionequipmentguide.com/drones-have-become-cost-effective-critical-tool-for-monitoring-job-sites-before-during-after-construction/67537> (дата звернення: 14.05.2025). 4. Commercial UAV News. The benefit of drones in the construction industry. URL: <https://www.commercialuavnews.com/the-benefit-of-drones-in-the-construction-industry> (дата звернення: 14.05.2025).

Кушнір Н. Б., к.е.н., професор, Добровольський А. Р., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ОБ'ЄКТУ ІНВЕСТИЦІЙ

Соціальна інфраструктура відіграє важливу роль у формуванні якості життя населення, розвитку людського капіталу та забезпечення стабільності у суспільстві. Складовими соціальної інфраструктури традиційно є об'єкти та послуги, що задовольняють ключові потреби населення: заклади освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, спорту, надання побутових послуг, також громадський транспорт і житлово-комунальне господарство [1]. У сучасних реаліях України, та зокрема у контексті післявоєнного відновлення, соціальна інфраструктура стає важливим об'єктом інвестування, що націлений на поліпшення добробуту громадян та сприяння економічному зростанню.

Основними напрямками інвестування у соціальну інфраструктуру є фінансування модернізації закладів освіти, оновлення медичної інфраструктури, відновлення і створення житла для вразливих верств населення, розвиток екологічного транспорту, покращення якості комунальних послуг, розбудова та відновлення інфраструктурних об'єктів, будівництво культурних та спортивних об'єктів. Існуючі бар'єри для інвестування за даними напрямками соціальної сфери в Україні є комплексними, що у відповідь вимагає системного підходу до їх подолання: розвиток механізмів супроводу інвесторів, залучення міжнародних фінансових організацій, використання сучасних інструментів фінансування (соціальні облігації, impact investing). При цьому важливою є участь громад у інвестиційних проєктах, їх плануванні, контролі та реалізації, що впливатиме на сталість результатів [2].

Потреби населення України під час повномасштабного вторгнення вимагають розвитку новітніх складових соціальної інфраструктури, що стають більш актуальними у відповідь на важливі суспільні проблеми. В Україні активно провадять діяльність Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), що забезпечують населенню доступ до державних послуг, розвивається безбар'єрна інфраструктура (універсальні дизайни громадського простору, інклюзивна освіта, доступність для людей із інвалідністю), цифрова інфраструктура (е-сервіси, наприклад, портал «Дія», електронна медицина, дистанційна освіта), впроваджуються центри підтримки ВПО, військових та їх родин, відкриваються реабілітаційні центри життєстійкості, гуманітарні хаби та волонтерські платформи, освітньо-інформаційні простори (коворкінги, хаби), функціонує інфраструктура енергетичної безпеки населення. Такі об'єкти стали новим

видом соціальної інфраструктури, особливо в умовах кризи (рисунок) [3].

Соціально-побутова сфера	ЖКГ	Житловий фонд; санітарно-технічні підприємства; енерго-, тепло та газопостачання; зовнішній благоустрій; надання побутових послуг; послуги фото- і відеозйомки; торгівля продовольчими та непродовольчими товарами; міський, приміський та міжміський транспорт; велосипедна та пішохідна інфраструктура; транспорт для людей з інвалідністю; паркування, навігація та інфраструктура безпеки руху; мобільний і фіксований зв'язок; поштові відділення; інтернет-провайдери; телерадіомовлення; ЗМІ; бібліотеки; медіатеки; центри надання адміністративних послуг, тощо.
	Побутове обслуговування населення	
	Торгівля і громадське харчування	
	Транспорт	
	Інформація та комунікації	
Соціально-культурна сфера	Освіта	Дошкільні заклади; загальноосвітні школи; професійно-технічні училища; коледжі; університети; центри підвищення кваліфікації та неформальної освіти; інклюзивно-ресурсні центри; поліклініки; амбулаторії; лікарні, госпіталі; центри естетичної допомоги; аптеки; санаторії, реабілітаційні центри; спортивні зали та фітнес-клуби; стадіони; дитячо-юнацькі спортивні школи; туристичні центри, готелі, хостели; рекреаційні зони; будинки культури; театри, музеї, виставкові зали; кінотеатри, філармонії; культурно-освітні центри; центри надання соціальних послуг, інклюзивна інфраструктура
	Охорона здоров'я	
	Спорт і туризм	
	Культура	
	Соціальний захист та інклюзія	

Рис. 1. Складові елементи соціальної інфраструктури (галузевий поділ)

Інвестування у соціальну інфраструктуру може здійснюватися із приватних та державних джерел. Значну роль при цьому відіграють:

- державно-приватні партнерства, які дозволяють об'єднати ресурси держави та бізнесу для фінансування великих проєктів;
- соціальне інвестування як інвестиції, орієнтовані не лише на отримання прибутку, а й досягнення соціального ефекту (модель impact investing);
- міжнародна технічна допомога та гранти, яка є особливо важливою для України в розрізі підтримки з боку ЄС, Світового банку, ПРООН (Програма розвитку ООН із підвищення стійкості та відновлення) [4].

У даному контексті Україна має суттєвий потенціал для інвестицій у соціальну інфраструктуру. Процеси децентралізації, активний розвиток цифрової держави та зростання запитів на якісні соціальні послуги створюють передумови для залучення капіталу, проте водночас це супроводжується певними викликами, такими як нестабільність правового середовища, зловживання при розподілі коштів, недостатня прозорість тендерних процедур, відсутність належного нагляду за реалізацією проєктів, неможливість довгострокового планування. Також значна частина ресурсів перенаправляється саме на оборонні потреби.

Інвестиції у соціальну інфраструктуру є не лише капітальними вкладеннями, а й стратегічним фінансуванням на довгострокову перспективу держави. Успіх таких інвестиційних проєктів сприятиме сталому розвитку, зменшенню соціальної напруги, нерівності суспільних прошарків та формуванню привабливого середовища для економічного росту. Для України це також вагомий інструмент післявоєнного відновлення, європейської інтеграції та становлення суспільства із фокусуванням на пріоритетних інтересах громадян. Особливу увагу слід приділяти модернізації освітніх, медичних та культурних установ, адже саме вони формують основу людського капіталу. Забезпечення доступу до якісних послуг у регіонах сприятиме зміцненню територіальної згуртованості та протидії депопуляції.

1. Кінаш І. П. Суть та зміст поняття «соціальна інфраструктура». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. С. 202–204. 2. Беновська Н. Соціальна інфраструктура територіальних громад: інтереси стейкхолдерів. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 2. Том 69. С. 14–23. DOI: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=950> 3. Пігуль Н. Г. Соціальна інфраструктура: функціональне призначення та особливості розвитку. *Економічний аналіз*. 2014. № 1. С. 117–122. 4. Герчанівська С. В., Островська Н. Д., Гурська І. С. Соціальна інфраструктура як складова соціально-економічного розвитку сільських територій. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2022. № 46. С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2022-46-37-43>.

Лесняк О. Ю., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ КОЕФІЦІЄНТУ ВИТРАТ ВНУТРІШНІХ РЕСУРСІВ ПРИ ВИЗНАЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

Коефіцієнт витрат внутрішніх ресурсів (DRC Domestic Resource Cost), використовується в економічному аналізі для оцінки ефективності використання внутрішніх ресурсів країни при виробництві товарів чи послуг. Цей показник часто застосовується для аналізу конкурентоспроможності галузей чи оцінки доцільності експорту/імпорту і, на нашу думку, може бути використаний для оцінки конкурентоспроможності аграрного сектору економіки.

Відомо, що оцінка конкурентоспроможності на основі ціни можлива для стандартизованих продуктів, що продаються на ринку, близькому до моделі досконалої конкуренції. Щоб визначити, чи можна вважати ринок сільськогосподарських продуктів ринком досконалої конкуренції, необхідно спочатку розглянути основні характеристики моделі досконалої конкуренції, а потім зіставити їх із реальними умовами функціонування аграрного ринку. Досконала конкуренція є ідеалізованою моделлю, яка фактично не зустрічається в реальному світі в чистому вигляді, але аналіз її критеріїв дозволяє оцінити, наскільки той чи інший ринок наближається до цього стану. Багато сільськогосподарських продуктів, таких як зерно, картопля чи молоко в сирому вигляді, є відносно однорідними і можуть вважатися стандартизованими. І справді, у деяких сегментах аграрного ринку ціни справді формуються глобальним попитом і пропозицією, наближаючись до умов досконалої конкуренції.

З іншого боку, відхиленням від чистої конкуренції є те, що у сучасних умовах дедалі більше значення має диференціація. Органічна продукція, продукти з географічним маркуванням або брендovanі (крафтові) товари порушують умову гомогенності. Також вхід і вихід ускладнені значними початковими інвестиціями (земля, техніка), сезонністю виробництва, державним регулюванням (квоти, субсидії) та доступом до ринків збуту. Проте якщо не приймати до уваги ці фактори, як такі, що з часом зрівноважуються, а також уникати розгляду сезонності, природних факторів, рівня доступу на ринки в умовах глобалізації, можна вважати, що ціновий підхід до оцінки конкурентоспроможності аграрних продуктів є обґрунтованим.

Проте порівнювати виключно ціни в міжнародних контрактах на нашу думку недоцільно, оскільки різний рівень рентабельності не вказуватиме автоматично на існування або відсутність конкурентних переваг в сенсі теорії А. Сміта та Д. Рікардо [1; 2], рівень рентабельності може вказувати на специфічні тимчасові відмінності, які при розгляді досить тривалого періоду аналізу будуть нівельовані в процесі

вирівнювання кривих ефективності. Тому потрібно використати такий показник, який міг би вказати на існування довгострокової переваги, якою є наявність доступу до дешевших ніж у конкурента ресурсів, нижча собівартість та вища конкурентоспроможність навіть при однаковій світовій ціні. Вища рента дозволить здійснювати накопичення коштів для реінвестування, технологічного розвитку та екстенсивного розширення виробництва [3].

Використання пропонованого нами показника - коефіцієнту витрат внутрішніх ресурсів DRC – дозволяє виміряти, скільки внутрішніх ресурсів (у співставних цінах) витрачається для отримання одиниці іноземної валюти через експорт сільськогосподарської продукції або заміщення імпорту. Цей показник розраховується за формулою [4]:

$$DRC = \frac{\sum(a_i \cdot p_i^I)}{V - \sum(b_j \cdot p_j^W)},$$

де a_i – кількість i -го внутрішнього ресурсу, використаного у виробництві; p_i^I – ціна i -го внутрішнього ресурсу; V – експортна ціна продукту; b_j – кількість j -го імпортованого ресурсу; p_j^W – світова ціна j -го імпортованого ресурсу.

Коефіцієнт DRC, менший від одиниці, показує що країна використовує внутрішні ресурси ефективно в тому сенсі, що внутрішні альтернативні витрати виробництва товару є меншими від альтернативних витрат, згенерованих у виробничому процесі. Іншими словами, значення коефіцієнту, що є більшим від одиниці, вказує на неефективне використання внутрішніх ресурсів. Таким чином, за допомогою цього показника можна ідентифікувати чи країна має конкурентну перевагу у виробництві товару. При чому чим меншим є коефіцієнт, тим більш вагомою вважається конкурентна перевага, а чим більшим, тим більшим є відповідне конкурентне відставання. Використання вказаної методики дозволить, за наявності релевантних вихідних даних, точно визначити рівень конкурентоспроможності національного аграрного сектору в розрізі окремих товарів та вказуватиме на необхідність підтримання тих чи інших товарних позицій для збереження їх виробництва і підтримання продовольчої безпеки держави.

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Василик. Київ : Порт-Рояль, 2001. 692 с.
2. Рікардо Д. Начала політичної економії та оподаткування / пер. з англ. В. Рябошапка. Київ : Основи, 2002. 534 с.
3. Мороз О. Економічна ефективність та продуктивність аграрного сектору. *Agrosvim*. 2019. № 15–16. С. 34–40.
4. Fuglie K., Clancy M., Heisey P., Macdonalds J. Research, Productivity, and Output Growth in U.S. Agriculture. *Journal of Agricultural and Applied Economics*. 2017. Vol. 49 (4). P. 514–554.

Лесняк О. Ю., к.е.н., доцент, Антоневич Ю. А., викладач (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна), **Бялик А. І., здобувач фахової передвищої освіти, Лазарчук В. Г., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ЗМІНА ЛОГІСТИЧНИХ МАРШРУТІВ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ У ЗВ'ЯЗКУ З ШИРОКОМАСШТАБНИМ ВТОРГНЕННЯМ

Дві ключові події – початок війни в 2014 р. та широкомасштабне вторгнення в 2022 р. суттєво вплинули на артерії міжнародної торгівлі – логістичні маршрути. З сухопутного кордону України загальною довжиною 5618 км [1] повністю перекриті 3507 км (росія, Білорусь та самопроголошене Придністров'я) що складає понад 62% від загальної довжини кордону. З 19-ти портів [2] 8 окуповані, а 4 закриті на час бойових дій що в сумі складає більше 63% від довоєнної кількості портів. Ті, що працюють, мають проблеми у зв'язку з присутністю ворожого флоту, авіації та постійними дронowo-ракетними ударами. Повітряне сполучення з 2022 року повністю припинене, а залізничний транспорт додатково має обмеження через невідповідність ширини колій із залізницями наших партнерів. Таким чином 2/3 логістичних маршрутів перекрито на фізичному рівні. Така ситуація потребує кардинального переосмислення майбутніх шляхів переміщення товарів на стратегічному рівні.

Прогнози щодо північних і східних напрямків переміщення товарів досить невтішні навіть в довготривалій перспективі. Окупація українських територій буде тривати. Історичний досвід ССРСР а потім російської федерації показує, що росія не повертає окуповані території дипломатичним шляхом. Прикладом можуть так і не повернуті окуповані близько 80 років тому території Японії, Фінляндії та інших країн. Крім того звірства російської армії, загальна підтримка населення війни та багато інших факторів роблять неможливими нормалізацію відносин в найближчі десятиліття, а значить і логістичні маршрути будуть перекриті на невизначений, але тривалий час. Тому Україні потрібно терміново розробляти стратегію переміщення товарів в міжнародній торгівлі, орієнтуючись на країни Євросоюзу, що межують з нами та Молдову.

Зміна логістики відбулася еволюційним шляхом відразу після широкомасштабного вторгнення. Частина товарів, що доставлялися з країн далекого сходу в порти України зараз надходять до портів Румунії, Болгарії на чорному морі та Польщі на Балтійському, а потім доставляються в Україну автомобільним транспортом. Так само вантажні авіа-перевезення потрапляють в Україну автотранспортом з авіа-портів, в основному Польщі. Така швидка і органічна переорієнтація логістичних шляхів стала можливою через різке скорочення економіки України через війну. І навіть в таких умовах блокада портів, та перевезення більшої

кількості товарів автотранспортом (наприклад сільськогосподарської продукції) викликало напружені відносини з сусідами. Після завершення війни саме проблеми в логістиці стануть одним із стримуючих факторів розвитку економіки.

Ось основні негативні фактори: 1. Значна кількість товарів буде доставлятися більш довгим шляхом. 2. Збільшення товарообігу та обмежена пропускна здатність портів, аеропортів, автострад, залізної дорожнього сполучення, перевалочних хабів та складів призведуть до необхідності використання різних, ще більш довгих маршрутів. 3. Можливі часті затримки товарів через відчутність достатньої кількості транспорту та інших можливостей інфраструктури. Ці фактори призведуть до негативних наслідків: 1. Ціна на перевезення зростає, що вплине на ціну експортованої і імпортованої продукції. Українські компанії менше зароблятимуть, а деякі товари перестануть бути конкурентноздатними. 2. Складність планування поставок призведе до необхідності утримувати більший склад продукції (замороження обігових коштів) та до збільшення випадків зриву поставок продукції.

Для вирішення цих проблем необхідна стратегічна державна програма розвитку логістики міжнародних перевезень, яка б включала: 1. Обчислення найбільш економічно вигідних, стратегічно важливих маршрутів. 2. В морських перевезеннях потрібно максимально збільшити пропускні можливості власних портів та забезпечити безпеку судноплавства в Чорному морі, власними військово-морськими силами, та із залученням можливостей союзників Також потрібно запропонувати сусідам збільшити пропускні можливості їх портів [3]. 3. Збільшити пропускну здатність наших автострад, в тому числі через перевали в Карпатах. [4]. Переробити залізничні колії та умови перевезення у відповідність до європейських стандартів 5. Узгодження цих заходів в єдину стратегічну програму, яка б включала також диверсифікацію логістичних шляхів та їх оптимізацію не тільки в Україні, але і в сусідніх країнах, шляхи залучення як державних так і приватних інвестицій, а також враховувала довготривалі перспективи розвитку та безпекову складову.

1. Державний кордон України. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Державний_кордон_України. (дата звернення: 14.05.2025).
2. Список портів України. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_портів_України. (дата звернення: 14.05.2025).
3. Сержук А. В. Морські перевезення під час війни. *Економіка і підприємництво*. 2023. № 50.04. URL: <https://ee.kneu.ua/download/2023/50.04/Sea%20transportation%20during%20the%20war.pdf>. (дата звернення: 14.05.2025).
4. Мозговий І. В. Сучасні виклики та перспективи розвитку залізничних вантажних перевезень в Україні в умовах війни. *Агросвіт*. 2023. № 3. С. 42–47. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4570/4608/10512> (дата звернення: 14.05.2025).

Мельник А. Ю., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, Красовська Ю. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ У СТВОРЕННІ НОВОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифрове підприємництво є головним елементом економічного зростання, створення робочих місць та інновацій. Підприємництво у його звичайній формі це самозайнятість [1]. Цифрове підприємництво має низку певних особливостей і відрізняється від звичайного, оскільки включає усю підприємницьку активність, що відбувається на цифрових платформах з використанням цифрових медіаінструментів та інформаційних технологій (ІТ) у пошуках підприємницьких можливостей [2]. Воно виникає, коли актив, що належить бізнесу, послуга, яку виконує бізнес, або його базовий елемент оцифровуються [3]. Відповідно, цифрове підприємництво розширює традиційне поняття підприємництва в тому сенсі, що воно залучає сторонні засоби без яких сам по собі бізнес не зможе існувати [4]. Крім того, цифрове підприємництво ґрунтується на цифрових можливостях [5]. У свою чергу підприємці, які хочуть вести цифровий бізнес можуть скористатися значними можливостями завдяки використанню потенціалу соціальних мереж та онлайн платформ. Завдяки цифровізації почали з'являтися такі бізнес-моделі підприємництва:

1. Платформні моделі:

- маркетплейси (e-commerce платформи)
- такі платформи як Amazon, Alibaba та eBay забезпечують цифрове середовище, де продавці пропонують свої товари, а покупці обирають товар. Такі платформи забезпечують масштабованість та глобальне охоплення;

- соціальні медіа платформи;
- Facebook, Instagram, LinkedIn та інші соціальні мережі використовуються для реклами, просування брендів та взаємодії з клієнтами;

- платформи обміну послугами;
- Uber, Airbnb та інші подібні сервіси дозволяють користувачам обмінюватися послугами (перевезення, оренда житла) через цифрову платформу.

2. Моделі, засновані на даних:

- бізнес-моделі на основі великих даних (Big Data) ;
- компанії, як-от Google та Facebook, збирають та аналізують великі обсяги даних для надання персоналізованих послуг та реклами;
- аналітичні платформи;

- організації використовують аналітичні інструменти для оптимізації бізнес-процесів, прогнозування та прийняття рішень на основі даних (наприклад, Palantir).

3. Хмарні моделі:

- SaaS (Software as a Service);
- програмні рішення, що надаються як послуги через Інтернет, такі як Salesforce, Microsoft Office 365 та Google Workspace;
- PaaS (Platform as a Service);
- платформи для розробки, тестування та розгортання додатків, такі як Google App Engine, Microsoft Azure та AWS Elastic Beanstalk;
- IaaS (Infrastructure as a Service);
- інфраструктурні сервіси, які надають обчислювальні ресурси, зберігання та мережеві можливості (Amazon Web Services, Microsoft Azure).

4. Краудсорсинг та краудфандинг:

- краудсорсингові платформи – платформи, як-от Upwork та Freelancer, де компанії залучають фрілансерів для виконання різних завдань;
- краудфандингові платформи – онлайн платформи, на яких розміщуються ідеї, для яких відбувається збір коштів серед інтернет-користувачів, в Україні найвідомішою є WhyDonate;
- Kickstarter, Indiegogo та інші платформи, де проекти отримувати фінансування від великої кількості людей [3].

Нові бізнес-моделі дозволяють підприємствам бути більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними, що є необхідним у сучасному у сучасному швидкозмінному цифровому середовищі.

Цифрові технології надають сучасним підприємствам численні переваги, сприяючи їхній конкурентоспроможності та ефективності. Одна з головних переваг полягає в значному підвищенні ефективності та продуктивності. Запровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані завдання, зменшуючи потребу в ручній праці та мінімізуючи ймовірність людських помилок, що, в свою чергу, сприяє зниженню операційних витрат та скороченню часу на виконання бізнес-процесів [2]. Крім того, цифрові рішення забезпечують швидший доступ до аналітичної інформації, що дозволяє керівництву оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це підвищує адаптивність підприємств до змін у зовнішньому середовищі та сприяє більш точному плануванню ресурсів, оптимізації логістики й покращенню взаємодії між підрозділами. Цифрові технології також дозволяють підприємствам більш ефективно управляти ресурсами. Завдяки технологіям Інтернету речей (IoT) та великим даним (Big Data) компанії відстежують та аналізують використання своїх ресурсів у реальному часі, що сприяє оптимізації виробничих процесів та підвищенню ефективності

використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Розширення ринків та збільшення конкурентоспроможності є ще однією важливою перевагою цифрової трансформації. Завдяки Інтернету підприємства виходять на нові ринки, пропонуючи свої товари та послуги глобальній аудиторії. Такі дії дозволяють збільшити обсяг продажів та диверсифікувати джерела доходу. Крім того, цифрові технології сприяють швидшій реакції на зміни ринкових умов, що дозволяє компаніям оперативно адаптувати свої стратегії та залишатися конкурентоспроможними.

Покращення взаємодії з клієнтами є ще одним важливим аспектом цифрової трансформації. Використання аналітичних інструментів та великих даних дозволяє підприємствам краще розуміти потреби та вподобання своїх клієнтів, що сприяє персоналізації послуг та підвищенню задоволеності клієнтів. Цифрова трансформація також стимулює інновації та покращує гнучкість підприємств. Завдяки доступу до сучасних технологій та інструментів компанії можуть швидше впроваджувати нові продукти та послуги, експериментувати з новими бізнес-моделями та адаптуватися до змін у ринкових умовах [2; 3]. Крім того, цифрова трансформація створює нові можливості для підвищення операційної ефективності за рахунок автоматизації бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та зменшення витрат. Інтеграція цифрових рішень у внутрішні процеси дозволяє зменшити людський фактор, покращити точність і швидкість виконання завдань, а також забезпечити прозорість у прийнятті управлінських рішень.

Отже, цифрові технології надають сучасним підприємствам численні переваги, включаючи підвищення ефективності та продуктивності, оптимізацію управління ресурсами, розширення ринків, покращення взаємодії з клієнтами, стимулювання інновацій та підвищення гнучкості. Такі переваги є ключовими для успішного розвитку ефективного і конкурентоспроможного бізнесу.

1. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : зб. наук. праць. 2023. № 26. С. 143–158. 2. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. Вип. 6. С. 106–107. 3. Чмерук Г. Г., Краліч В. Р., Бурлакова І. А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 34. С. 97–101. 4. Чабанюк Є. М., Андрощук І. О. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9 (42). С. 260–271. 5. Шостак Л. В., Білю І. О., Ульяницький А. О. Проблеми цифрової трансформації при формуванні бізнес-моделі вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 82. С. 76–82.

Миськова К. О., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, Красовська Ю. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МАЛИЙ БІЗНЕС ЯК РУШІЙ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Український бізнес, наразі, вже зробив усе можливе, аби повернутися до роботи. Протягом цих, важких, трьох років на території нашої країни відкрилося багато магазинів, кав'ярень, СТО та інших закладів. Більшість з них не лише продають товар чи надають послуги, але й перераховують кошти зі своїх продажів на користь Збройних сил України, як на мене, це вже стало обов'язком кожного підприємця. Як почуває себе малий бізнес під час війни та які має перспективи розвитку? [1, с. 68]. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації серед 162 представників малого бізнесу, кількість непрацюючих підприємств за місяць скоротилася з 42% до 26%. Після тимчасового припинення відновили роботу 17% і ще 23% готуються до відновлення, 71% підприємців нікуди не перевозили свій офіс чи виробництво, 11% переїхали на захід України, а 4% – за кордон.

Загалом, статистика підкреслює ключову роль малого бізнесу як рушійної сили економічної стійкості, також, не потрібно забувати про великий і середній бізнес, але вони відзначаються своєю стійкістю та важкістю у відкритті, тому, коли ситуація в країні не стабільна, люди віддають перевагу просуванню малого бізнесу, адже його, в разі чого, швидко відновити та адаптувати під умови кризи [2, с. 17]. Для підтвердження стану розвитку малих бізнесів можемо звернутися до слів прем'єр-міністра України, Дениса Шмигала, який зазначив, що: «малий бізнес покращив очікування по оборотах на 10-20%, якщо порівнювати з початком квітня. Втрати, які вже понесли підприємці, колосальні. Але, кредити під 0% та покращення логістичних маршрутів сприятимуть відновленню». Він закликав українців підтримувати вітчизняний бізнес – особливо малих та підприємців, оскільки так можна допомогти перезапустити економіку.

Для прикладу можна розглянути статистику відкриття малих бізнесів у вигляді закладів, вона представлена на рисунку 1 [3].

Саме малі підприємства здатні оперативно реагувати на потреби ринку, створювати робочі місця та генерувати стабільні податкові надходження. Вони сприяють децентралізації економіки, оскільки зазвичай розташовані в різних регіонах, що дозволяє активізувати економічне життя навіть у віддалених або постраждалих територіях.

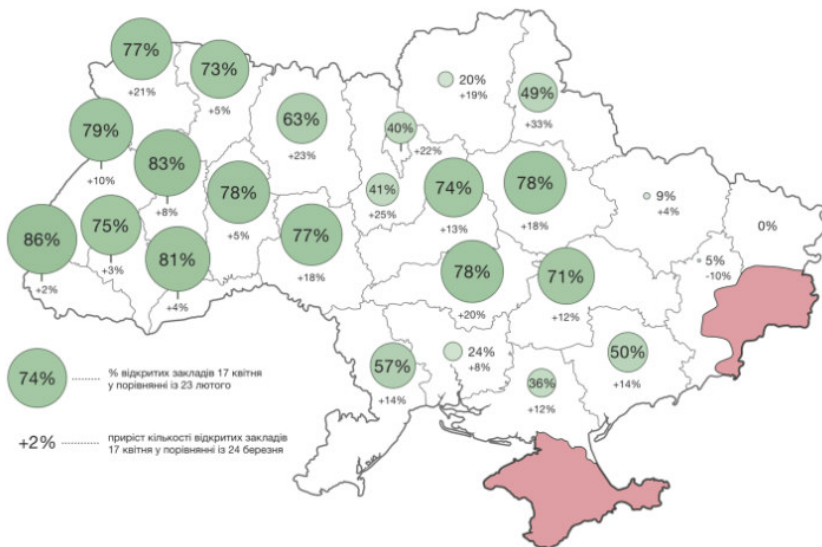


Рис. 1. Кількість працюючих закладів станом на квітень 2025 р.

Також, не потрібно забувати, що малий бізнес стимулює конкуренцію, що сприяє покращенню якості товарів і послуг. Він також виступає осередком інновацій, адже підприємці часто шукають нові підходи, технології та ніші, що дозволяє економіці розвиватися динамічно й сучасно. Окрім того, завдяки своїй гнучкості малі підприємства швидко адаптуються до змін у законодавстві чи ринкових умовах. Не менш важливим є соціальний ефект: розвиток малого бізнесу сприяє зменшенню рівня безробіття, підвищенню добробуту населення та зміцненню громад. Люди, які відкривають власну справу, не лише забезпечують себе, а й створюють можливості для інших, формуючи навколо себе економічно активне середовище [4].

1. Крисак А. О., Мусятовська О. С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 68–73. 2. Бех Н. В. Особливості розвитку та функціонування малого і середнього бізнесу в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1(26). С. 16–18. 3. Як працює малий та середній бізнес під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-praczuuye-malyj-ta-serednij-biznes-pid-chas-vijny> (дата звернення: 21.04.2025). 4. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах російсько-української війни URL: <file:///E:/Downloads/1265-Article%20Text-1944-1-10-20240918.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

Некрасенко Л. А., к.б.н., доцент, Ткачук О. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна)

АКТУАЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Необхідність інтеграції інформації про те, як діяльність суб'єктів господарювання впливає на сталий розвиток, постала через накопичення глобальних екологічних і соціальних проблем, вирішення яких потребувало усвідомлення того, що традиційні моделі фінансового звітування, що перш за все фокусувались на економічних показниках, не дають користувачам (інвесторам, фінансовим установам, державним органам тощо) важливої інформації для довгострокових і стратегічних рішень. Згідно зі звітом ООН 2017-го року [1], три основні тенденції, що визначатимуть розвиток глобалізації в найближчому майбутньому є зміни у використанні людських ресурсів у виробництві, стрімкий розвиток технологій і зміна клімату.

Наголос саме на цих глобальних тенденціях не є випадковим. Загостренням екологічних і соціальних проблем почали набувати глобального характеру вже наприкінці 20-го сторіччя і отримали характер надзвичайного лиха після повномасштабного вторгнення росії в лютому 2022 року. Держави та міжнародні інституції розробляють нормативні документи і впроваджують екологічні стандарти для врахування екологічної складової та підтримки сталого розвитку. В Україні в свою чергу теж набувають популярності та підтримки ідеї зеленої економіки та сталого розвитку.

Протягом останніх десятиліть питання екологічної і соціальної складових в економічній діяльності найбільших світових корпорацій привертає все більше уваги науковців, інвесторів, держави, міжнародних інституцій і пересічних громадян. Дослідники даної проблеми вказують на необхідність врахування цих факторів для підтримання сталого розвитку в Україні [2; 3]. Все більше науковців досліджують теоретико-методологічні аспекти формування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на підприємствах [4].

Якщо раніше екологічні ініціативи сприймалися бізнесом як державне регулювання, то зараз формування вартості компанії залежить від іміджу та від того наскільки інвестори ознайомлені з її стратегією стійкого розвитку. Значний вплив також мають міжнародні стандарти ISO 14001 та інтегрована корпоративна звітність. Ці документи є елементом іміджу компаній і свідчать про їх здатність виробляти екологічно безпечну продукцію і підтримувати екологічну рівновагу в процесі виробництва продукції.

Рада з Міжнародних стандартів сталого розвитку та Європейська консультативна група з фінансової звітності ведуть роботу щодо

гармонізації міжнародних та європейських норм. На сьогодні Рада з Міжнародних стандартів сталого розвитку (International Sustainability Standards Board) затвердила два стандарти: МСФЗ S1 «Загальні вимоги до розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі сталим розвитком», та МСФЗ S2 «Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом».

У Європейському Союзі питання звітності зі сталого розвитку регулюється рядом Директив, зокрема Директивою ЄС 2022/2464 «Щодо корпоративної звітності про сталий розвиток». Вимоги щодо розкриття інформації встановлено Європейськими стандартами звітності про сталий розвиток (ESRS). Рада з Міжнародних стандартів сталого розвитку та Європейська консультативна група з фінансової звітності ведуть роботу щодо гармонізації міжнародних та європейських норм [5; 6].

У жовтні 2024 року Україна в межах свого процесу євроінтеграції схвалила «Стратегію запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку» [7] на єдиних методологічних засадах країн ЄС. Реалізація цієї Стратегії очікується в 2024-2030 роках. Реалізація цієї Стратегії дозволить українським підприємствам адаптуватися до європейських вимог прозорості та відповідальності у сфері сталого розвитку. Це також сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості країни та інтеграції у спільний економічний простір ЄС.

Головною ідеєю сталого розвитку підприємства є пошук шляхів збалансованого економічного розвитку та раціонального використання ресурсів. Одним з ключових моментів є впровадження підприємствами звітності із сталого розвитку яка сприятиме збалансуванню таких ключових параметрів як збільшення фінансової стійкості та мінімізація негативного впливу на довкілля.

1. New globalization report: Three mega-trends expected to impact our future. URL: <https://www.un.org> (дата звернення: 14.05.2025). 2. Бойченко С. Сучасні глобальні зміни клімату та прояви їх на території України. *Світгляд*. 2008. № 1. С. 15–25. 3. Nekrasenko L. Tax incentives to manage land and natural asset. *Economic Innovations*. 2022. Vol. 24(182). P. 122–129. URL: <https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/1146> (дата звернення: 14.05.2025). 4. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. 2023. Т. 2, № 48. С. 129–139. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17111>. (дата звернення: 14.05.2025). 5. SEEA Ecosystem Accounting. 2021. URL: https://seea.un.org/sites/seea.un.org/files/documents/EA/seea_ea_white_cover_final.pdf (дата звернення: 14.05.2025). 6. United Nations et al. System of Environmental-Economic Accounting–Ecosystem Accounting (SEEA EA). *White cover publication, pre-edited text subject to official editing*. 2021. URL: <https://seea.un.org/ecosystem-accounting>. (дата звернення: 14.05.2025). 7. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження КМ України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р.

Нікітенко Д. В., д.е.н., професор, Дідух Р. Б., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЇХ РОЛЬ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ

В умовах глобальних викликів нестабільності, військових загроз, ринкових коливань інвестиційна безпека набуває вагомого значення для підприємств, які залучені до зовнішньоекономічної діяльності. Інвестиційна безпека стає ключовим елементом стратегічного управління і розвитку таких підприємств. Це великою мірою стосується підприємств-імпортерів, які залежні від міжнародного постачання, валютних курсів та політичної ситуації країн-партнерів.

На шляху імпортової діяльності підприємств під час війни зустрічаються значні проблеми із постачанням товарів, обмеженим доступом до портів, підвищеними митними та логістичними витратами, зниженням рівня платоспроможності населення, що впливає на попит на імпортовану продукцію. Коливання курсу національної валюти прямо впливає на вартість імпортних закупівель. Тож підприємства-імпортери адаптуються, шукаючи альтернативних постачальників із коротшими маршрутами доставки. Умови війни також змушують уряд переглядати пріоритети зовнішньоекономічної політики. Введення нових обмежень, тимчасових заборон на імпорт окремих «некритичних» товарів і зміни в оподаткуванні імпорту спричинили необхідність оперативного реагування на динаміку регуляторного середовища, що значно ускладнює планування інвестиційної діяльності. Зважаючи на актуальні події, підприємства-імпортери змушені імплементувати елементи ризик-менеджменту, гнучкості та адаптивності у свою стратегічну програму розвитку [1].

Поняття інвестиційна безпека охоплює можливість суб'єкта зберігати стан захищеності свого інвестиційного середовища, що дає змогу стабільно функціонувати, протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам та досягати стратегічної цілі розвитку. Такий стан передбачає фінансову стійкість інвестиційних потоків, можливість доступу до інвестиційних ресурсів, захист від інвестиційних ризиків та забезпечення конкурентоспроможності інвестиційного середовища суб'єкта. Таким чином, розглянемо основні структурні елементи інвестиційної безпеки та їх вплив на формування стійкості стратегії розвитку підприємств-імпортерів.

Для підприємств, які здійснюють імпорт, важливими є наступні структурні компоненти інвестиційної безпеки:

- фінансово-ресурсна безпека (оцінка рівня доступності капіталу, кредитів, оборотних коштів для реалізації проєктів інвестування);

- економічна безпека (враховує можливість оптимізації витрат та структури собівартості та диверсифікацію джерел доходу);
- інституційно-правова безпека (включає стабільність нормативного поля для здійснення імпортової та інвестиційної діяльності враховуючи митні правила, податкове законодавство і регуляторні процедури);
- зовнішньоекономічна безпека (передбачає управління валютними ризиками, врахування політичних та регуляторних ризиків у країнах-партнерах, забезпечення стабільності логістичних каналів);
- технологічна безпека (характеризується можливістю підприємства-імпортера запроваджувати нові технології, оновлювати обладнання та матеріально-технічну базу для імпорту, підтримувати інноваційних напрямків розвитку);
- кадрова безпека (враховує рівень і якість підготовки управлінського персоналу, що здатний приймати рішення щодо інвестування, кваліфікацію працівників, які використовують обладнання та матеріально-технічну базу в процесі імпорту або співпрацюють із закордонними партнерами);
- ринкова (маркетингова) безпека (впливає із аналізу ринкової ситуації та попиту, у тому числі ризику зміни кон'юнктури зовнішніх ринків, можливості доступу до збутових каналів) [2, с. 5].

Компоненти інвестиційної безпеки визначають стратегію розвитку підприємств-імпортерів через механізм їх взаємодії із інвесторами чи кредиторами, вони безпосередньо впливають на здатність суб'єкта здійснювати планування довгострокових інвестиційних проєктів за умов валютних та політичних ризиків невизначеності, уникати ризиків постачання, що пов'язані із зовнішніми ринками, здійснювати реалізацію інноваційних проєктів, використовуючи технології для імпорту, розбудовувати гнучку і адаптаційну стратегію розвитку у динамічному середовищі. Відповідно кожен із зазначених структурних компонентів впливає на різні етапи розробки інвестиційної стратегії (розпочинаючи від аналізу середовища та включаючи вибір інструментів її реалізації).

Отже, стратегічний розвиток підприємств-імпортерів неможливий без глибокого розуміння складових інвестиційної безпеки. За умов невизначеності економічного простору України структурні компоненти інвестиційної безпеки є основою захисту інвестицій та ефективності управління і повинні стати пріоритетними для менеджменту підприємств-імпортерів.

1. Бірюк Д. О. Теоретичні засади інвестиційної безпеки держави. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-53>.
2. Васильєва С. М. Аналіз сутності системи інвестиційної безпеки підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-1>

Нікитенко Д. В., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Козлинець О. Ю., викладач, Петрик В. В., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ЛОГОТИП ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В МІКРОСЕРЕДОВИЩІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У сучасному бренд-менеджменті логотип має стратегічне значення як один із провідних і найбільш впливових інструментів формування корпоративного образу. Це візуальний символ, що втілює ідеї бренду, його цінності, місію, позицію на ринку та індивідуальність. Завдяки логотипу компанія може швидко транслювати емоційний меседж і створити виразне впізнавання серед інших гравців на ринку [4]. Крім виконання функції ідентифікації, логотип сприяє розмежуванню бренду серед конкурентів і формує його впізнаваний імідж. Ефективно розроблений логотип здатен викликати позитивні асоціації, які закарбовуються у свідомості клієнтів і підсилюють їхню прихильність до бренду. Візуальні характеристики логотипу – наприклад, як колірна гама, форми та типографіка – мають значний вплив на емоційне сприйняття аудиторією [3]. Важливо, щоб ці візуальні елементи відповідали культурним кодам та очікуванням цільових груп, які можуть змінюватися разом із суспільними та технологічними тенденціями. Тому логотип має динамічно реагувати на зміни, залишаючись актуальним і зрозумілим. У контексті цифрової трансформації та комунікації через різні канали, логотип повинен бути універсальним та зручним для адаптації. Його графічне оформлення має відповідати вимогам різних середовищ – від мобільних додатків до упаковок продукції, забезпечуючи стабільність візуального образу [5]. Важливо, аби логотип добре виглядав у будь-якому масштабі, зберігаючи чіткість і виразність. Він також має бути однаково ефективним на світлому чи темному фоні, у цифровій та офлайнній реалізації.

Фірмовий знак також виступає основною точкою відліку для створення візуального стилю бренду. Саме він задає тон подальшим елементам айдентики – таким як палітра кольорів, графічні елементи та шрифт. Завдяки цьому логотип відіграє провідну роль у формуванні єдиної комунікаційної стратегії, охоплюючи як зовнішнє, так і внутрішнє середовище компанії [2]. Він виступає об'єднавчим елементом, що поєднує всі аспекти бренду в цілісну візуальну концепцію. Логотип також підтримує корпоративну культуру, створюючи стабільне візуальне ядро, яке можна застосовувати від ділової документації до рекламних носіїв.

Розробка логотипу повинна відбуватися з урахуванням цільової аудиторії, специфіки ринку, корпоративної культури та стратегічних

завдань компанії. Він повинен бути водночас унікальним і зрозумілим, відповідати очікуванням клієнтів та викликати позитивне сприйняття [1]. Ключовим на цьому етапі є дослідження ринку, конкурентного середовища та візуальних переваг споживача. Особливу роль відіграють методи дизайн-мислення, що дозволяють залучити команду до генерації концепції логотипу.

Значну роль логотип відіграє і в міжнародному менеджменті, де важливо враховувати культурні відмінності. Один і той самий графічний символ може мати різне сприйняття залежно від країни, тому універсальність та нейтральність у зображенні стають важливою умовою для глобального просування бренду. Історичні приклади редизайну логотипів міжнародних компаній свідчать про важливість врахування локального контексту. Наприклад, колір червоний, який вважається агресивним у деяких країнах, може сприйматися як символ удачі в інших. Саме тому успішні компанії створюють логотипи, здатні адаптуватися до локальних культурних кодів, залишаючись впізнаваними у глобальному вимірі. У глобальному бізнес-середовищі логотип має бути зрозумілим і привабливим для аудиторії різних країн.

У сучасному брендингу логотип виконує стратегічну функцію, яка виходить далеко за межі простої візуальної ідентифікації. Це перше, що сприймає аудиторія – символ, який миттєво викликає асоціації з брендом. Саме логотип дозволяє компанії заявити про себе на ринку, вирізнитися серед конкурентів і встановити емоційний контакт зі споживачем. Бренди на кшталт Nike, Apple або Starbucks створили настільки потужні логотипи, що вони стали символами певного стилю життя або філософії. Завдяки цьому навіть без слів логотип може викликати довіру, зацікавлення чи прихильність.

Крім ідентифікації, логотип виконує важливу функцію послідовності та стабільності. У той час як візуальні елементи, рекламні кампанії або повідомлення бренду можуть змінюватися, логотип часто залишається незмінним протягом багатьох років. Це забезпечує сталість і спадковість у сприйнятті компанії. Наприклад, логотип Coca-Cola, який майже не змінювався з XIX століття, є взірцем безперервності в комунікації бренду. Постійність графічного символу дозволяє зберігати візуальну єдність навіть при динамічних змінах у продуктах, послугах чи ринковому позиціонуванні.

У сучасному дизайні логотипів зростає роль універсальності, адаптивності та мінімалізму. Занадто складні графічні рішення втрачають ефективність у цифровому середовищі, де важливою є швидкість сприйняття. Саме тому провідні компанії, як-от Google або Instagram, періодично оновлюють свої логотипи, зберігаючи ключові елементи, але спрощуючи форму й підвищуючи читабельність на різних екранах. Адаптивний логотип має виглядати однаково переконливо як на білборді,

так і в іконці мобільного застосунку, що сьогодні є ключовою вимогою до візуального брендування.

Крім візуального аспекту, логотип може мати й аудіовізуальний вимір. Це розширює можливості ідентифікації бренду в цифровому середовищі, зокрема у відеоконтенті, подкастах, рекламі тощо. У дизайні логотипів актуальними стають принципи мінімалізму та функціональності. Надмірна складність або декоративність можуть зашкодити чіткому сприйняттю, особливо в умовах цифрового перевантаження інформацією. Мінімалістичний підхід дозволяє зробити логотип лаконічним, сучасним і довговічним. Зростає також значення екологічного підходу до створення бренду. Логотип може транслювати відповідальне ставлення до природи, використовуючи відповідні кольори, мотиви або матеріали у застосуванні. Це особливо важливо для компаній, що працюють у сфері сталого розвитку, екотоварів або соціального підприємництва.

Отже, логотип – це не лише елемент дизайну, а комплексний стратегічний інструмент, що забезпечує ефективну взаємодію бренду із зовнішнім світом і внутрішньою споживацькою аудиторією. Його вплив поширюється на сприйняття, позиціонування, лояльність, цінності та довгостроковий успіх компанії. У системі сучасного менеджменту логотип допомагає формувати більш стійкий емоційний зв'язок зі споживачем, підтримує сталість візуального іміджу, сприяє адаптації до цифрового середовища та зростає в ролі інтегративного елементу бренд-стратегії.

1. Галка Л. Брендинг, власна айдентика та логотипи: у чому різниця?. *Promodo*. URL: <https://www.promodo.ua/blog/brending-vlasna-aydentika-ta-logo> (дата звернення: 14.05.2025).
2. Гальчинська О. С. Дизайн-проектування основних компонентів айдентики бренду. *Графічний дизайн в інформаційному та візуальному просторі* : монографія / за заг. ред. М. В. Колосніченко. Київ : КНУТД, 2022. С. 149–169. URL: <https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/19970> (дата звернення: 14.05.2025).
3. Мазнев Є. Дизайн-проектування фірмового стилю закладу вищої освіти. *Актуальні проблеми сучасного дизайну* : матеріали IV Міжнар. наук.-прак. конф., (27 квітня 2022 р.) Київ : КНУТД, 2022. С. 117–119. URL: https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/21119/1/APSD_2022_V2_P117-119.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
4. Павлюк І. А. Айдентика як інструмент конкурентної боротьби. *Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Тернопіль, 21 кв. 2021 р.). Тернопіль : ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі», 2021. С. 189–191. URL: https://content.schools.info/tkhtt/library/ЗБІРНИК_III_ВСЕУКРАЇНС_КОІ_НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ_КОНФЕРЕНЦІЇ_2021_compressed.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
5. Ярошенко А. Психологія кольору в дизайні середовища. *Актуальні проблеми сучасного дизайну* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (20 квіт. 2018 р.) Київ : КНУТД, 2018. С. 237–240. URL: https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/10691/1/APSD2018_V2_P237-240.pdf (дата звернення: 14.05.2025).

Нікітенко Д. В., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Сухецька А. С., спеціаліст вищої категорії, старший викладач, Демчук А. В., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненській фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ

Значення технологічних інновацій для розвитку малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації є надзвичайно важливим. Саме інноваційні технології виступають основним чинником зростання МСП, сприяючи підвищенню їх конкурентної позиції як на національному, так і на глобальному рівнях.

Впровадження технологій приносить не лише користь самим підприємствам, а й сприятливо позначається на економічному розвитку держави. Завдяки новим технологіям зростає продуктивність праці, зменшуються витрати та підвищується ефективність виробничих і управлінських процесів. У результаті це забезпечує економічне зростання, появу нових робочих місць і загальне покращення якості життя населення.

Оновлення технологічної бази дає змогу малому та середньому бізнесу виходити за межі традиційних ринків і впевнено конкурувати на світовому ринку. Щоб не втратити своїх позицій у швидкозмінному середовищі, підприємствам необхідно активно впроваджувати інновації. У цьому контексті важливою є підтримка як з боку державних програм, так і від приватних інвесторів, які сприяють розвитку інноваційної діяльності в секторі МСП.

Інвестування в технології дозволяє підприємствам глибше розуміти потреби своїх клієнтів, адаптувати пропозиції під вимоги ринку, вдосконалювати логістичні процеси, посилювати взаємодію з партнерами та покращувати якість обслуговування. Такі інновації створюють додаткові можливості для масштабування бізнесу, відкривають нові сегменти ринку та стимулюють створення унікальних продуктів і сервісів.

Сучасні цифрові маркетингові інструменти, зокрема соціальні мережі, дозволяють підприємствам комунікувати з ширшою аудиторією. Впровадження онлайн-оплати та хмарних бухгалтерських сервісів спрощує фінансові операції та сприяє ефективному управлінню грошовими потоками. Загалом, інноваційні технології допомагають формувати довготривалу конкурентну перевагу та підвищувати шанси на успіх в умовах ринкової конкуренції.

Використання цифрових технологій також долає бар'єри, які раніше заважали МСП виходити на міжнародний ринок. Засоби електронної комерції та інтернету сприяють тому, що підприємства стають гнучкішими й краще пристосованими до нових викликів і можливостей. Автоматизація

процесів, поліпшення контролю якості продукції в реальному часі та покращення клієнтського досвіду – усе це результат інноваційної трансформації.

Дослідження впливу технологічних новацій на розвиток малого та середнього бізнесу є надзвичайно актуальним, оскільки воно допомагає формувати ефективні шляхи зростання, зміцнення конкурентоздатності та забезпечення внеску МСП у національну економіку. Зокрема, мова йде про створення нових робочих місць, зростання валового внутрішнього продукту та збільшення податкових надходжень. Інновації також сприяють оптимізації бізнес-процесів, ефективному використанню ресурсів, покращенню аналітики та зменшенню витрат.

Ряд державних і фінансових структур реалізують програми, спрямовані на стимулювання інновацій у МСП. Наукові дослідження допомагають ефективніше використовувати ці можливості та адаптуватися до нових умов ринку. Вивчення технологічних змін також є підґрунтям для побудови стратегічного бачення розвитку підприємств із врахуванням майбутніх технологічних тенденцій, забезпечуючи їхню релевантність.

Інноваційність сьогодні виступає ключем до формування унікальних ринкових переваг. Аналітика, проведена в межах досліджень, дозволяє виявляти нові ідеї для створення конкурентоспроможних продуктів і послуг, що підвищує впізнаваність брендів і розширює ринкові позиції бізнесу. У динамічному світі технологічних змін підприємства, які здатні швидко реагувати на потреби споживачів і адаптуватися до нововведень, залишаються актуальними та конкурентними. З огляду на зростаючий темп технологічного розвитку, малі й середні підприємства отримали можливість активно заявляти про себе на глобальному рівні. Разом із тим, значна кількість наукових досліджень у цій сфері зумовлює необхідність проведення бібліометричного аналізу, щоб виявити сучасні тренди, рівень накопичених знань і прогалини у вивченні теми технологічних інновацій у МСП.

Метою дослідження є комплексний аналіз наукових публікацій, присвячених тематиці технологічних інновацій у сфері МСП. Зокрема, дослідження охоплює аналіз динаміки наукових статей, виявлення провідних авторів і видань, визначення ключових країн-дослідників, аналіз співпраці між авторами на міжнародному рівні, а також вивчення найчастіше вживаних ключових понять у межах цієї тематики.

Хоча кількість публікацій варіювалася, загальний напрямок розвитку є позитивним. Видання IEEE Transactions on Engineering and Management стало одним із найважливіших джерел, яке зробило помітний внесок у поширення знань про технологічні інновації в МСП. Найрезультативнішим автором у цій галузі є Бала Субраманья, далі йде Радичич. Китай очолює список країн за кількістю наукових публікацій, далі розмістились Велика Британія та Індія. При цьому найбільше цитувань припадає на роботи, пов'язані з Великою Британією та Сінгапуром. Найчастіше в публікаціях зустрічається саме поняття

«технологічна інновація», хоча також згадуються й інші важливі аспекти теми.

Це дослідження має кілька важливих наслідків. По-перше, воно дає можливість науковцям і дослідникам орієнтуватися в сучасних напрямках вивчення теми технологічних інновацій у секторі МСП. По-друге, завдяки оцінці впливовості окремих авторів, стає можливим визначення провідних фахівців, які формують науковий дискурс у цій сфері. По-третє, результати свідчать про те, що попри велику кількість досліджень, міжнародна співпраця залишається обмеженою, що відкриває простір для глобальних дослідницьких ініціатив. Попри цінність здобутих результатів, дослідження має певні обмеження. Воно ґрунтується виключно на джерелах, індексованих у базі даних Scopus, що виключає інші академічні ресурси та публікації, написані іншими мовами, окрім англійської. Окрім того, аналіз охоплює лише окремий часовий період і країни, що може не повністю відображати глобальні тенденції у сфері інновацій.

Таким чином, подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу технологічних інновацій на ефективність МСП, зокрема обсяги продажів, прибутковість і продуктивність. Також доцільно дослідити роль лідерства в управлінні інноваціями та стиль керування керівників підприємств.

Загалом дослідження сприяє глибшому розумінню загальних тенденцій у сфері інновацій і публікаційної активності. Воно окреслює нові можливості для наукового вивчення та реалізації практичних ініціатив. Крім того, результати підкреслюють важливість міжнаціональної наукової співпраці, що сприяє обміну досвідом і створенню ефективних моделей розвитку МСП. Зрештою, технологічні інновації повинні стати невід'ємною складовою державної політики підтримки малого і середнього бізнесу, що дозволить забезпечити сталий економічний розвиток та підвищити конкурентоспроможність підприємств на міжнародному рівні.

1. Москвічов А. С. Вплив цифрової трансформації на інноваційний розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. 2024. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/98164> (дата звернення: 14.05.2025).
2. Савченко Б. М. Бізнес-інкубаційна технологія як інноваційний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу. 2023. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/36265> (дата звернення: 14.05.2025).
3. Дмитровська В. С., Галушак І. Є. Малий та середній бізнес: інноваційний підхід до управління ним. 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ee6f95d0-8fcc-4bdf-9c52-ff8117bf4d08> (дата звернення: 14.05.2025).
4. Щодо інноваційної діяльності вітчизняного малого та середнього підприємництва / Сергєєва О. Р. та ін. 2021. URL: <https://ir.duan.edu.ua/items/bea60e58-e6b0-4cd3-8720-585621f7ea88> (дата звернення: 14.05.2025).
5. Інноваційний розвиток малого та середнього підприємництва / Юдіна О. та ін. 2024. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/363> (дата звернення: 14.05.2025).

Петрук В. А., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Скора О. М., викладач, Скроб В. В., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах стрімких змін, глобалізації та цифровізації, ефективне управління організаціями потребує нових підходів до розподілу обов'язків. Сучасне управлінське бачення постає перед викликами нової доби і передбачає переосмислення ставлення керівників до управління власними часовими та іншими ресурсами. Делегування повноважень набуло особливої актуальності як потужний інструмент, що дозволяє підвищити ефективність менеджменту, оптимізувати робочі процеси, розвивати персонал і забезпечити гнучкість організаційної структури.

Делегування – це передача керівником частини своїх завдань і повноважень підлеглим особам з метою більш ефективного розподілу часу, ресурсів і зусиль. Проте відповідальність за результат залишається за особою, яка делегувала завдання [3]. Такий підхід дозволяє розвантажити керівника, зосередитися на стратегічних цілях, водночас розвиваючи у співробітників ініціативність, навички самостійного прийняття рішень і підвищення мотивації. А також створює тісний зв'язок між представниками різноманітних структурних підрозділів та команд всередині них в аспекті спільного прагнення до досягнення поставлених цілей.

Делегування – це більше, ніж просто перерозподіл завдань. Воно включає:

- оцінку рівня підготовленості підлеглого до виконання конкретного завдання (сукупності завдань);
- вибір обсягу переданих повноважень залежно від рівня компетентності виконавця, термінів та пріоритетності;
- формулювання чітких цілей, поетапних кроків досягнення та очікувань;
- забезпечення ресурсу і зворотного зв'язку;
- встановлення системи контролю результатів.

Дослідження показують, що в організаціях, де запроваджена культура делегування, рівень продуктивності персоналу зростає на 20–30%, а задоволеність працею – до 50% [1].

Серед ключових переваг делегування можна виділити:

- зменшення навантаження на керівника, що дозволяє зосередитися на стратегічному плануванні;
- розвиток персоналу, залучення працівників до складніших задач

підвищує їх кваліфікацію

- мотивація: співробітники відчувають довіру та значущість своєї роботи;
- гнучкість управління: керівник оперативно реагує на зміну пріоритетів.
- Однак, делегування стикається і з бар'єрами:
- невпевненість керівника в підлеглих або у своїй здатності керувати на відстані;
- боязнь втрати контролю або авторитету керівництвом;
- відсутність чіткої структури відповідальності та інструментів моніторингу;
- неготовність працівників брати на себе відповідальність через страх помилок [2].

Важливим фактором успішного делегування є довіра між керівником і командою. Делегування не може існувати в умовах контролю заради контролю. Воно потребує взаєморозуміння, наявності спільних ціннісних орієнтирів та прагнень, відкритої комунікації та надання зворотного зв'язку.

Значного поширення набули цифрові інструменти, які спрощують і автоматизують процес делегування. Наприклад:

Jira Software – система для управління проєктами та задачами, яка дозволяє керівнику делегувати завдання, встановлювати дедлайни, бачити прогрес у реальному часі та координувати дії команди. Завдяки системі міток, сповіщень та діаграм Ганта керівник може контролювати завантаження персоналу та своєчасне виконання робіт [4]. До інших переваг використання цього онлайн-сервісу варто віднести створення беклогів та спринтів, широкий спектр інструментів візуалізації (наприклад, не лише діаграми Ганта, а й Scrum-дошки і Kanban-дошки), а також можливість генерування звітів щодо виконання завдань членами команди.

Odoo CRM – ERP-система, що дозволяє інтегрувати управлінські, фінансові та клієнтські процеси. Через модуль CRM менеджери можуть делегувати задачі за напрямками: продажі, закупівлі, логістика, маркетинг. Система фіксує відповідального, терміни, результат і дозволяє будувати звіти про ефективність делегованих завдань [5]. Також система передбачає автоматизацію надходження повідомлень щодо новостворених заявок, містить функцію трекінгу угод та передбачає можливість сформулювати та вести власну клієнтську базу.

Використання таких інструментів дозволяє налагодити чіткий документообіг, структурувати робочі процеси та зробити управління прозорим, що особливо важливо для великих компаній із розподіленими командами. Такі цифрові платформи стають незамінними в умовах гібридної або віддаленої роботи.

Делегування у світовій практиці. Видатні лідери також підкреслюють важливість делегування. Річард Бренсон (Virgin Group) стверджує: «Якщо ви хочете зростати як лідер – навчіться делегувати та

довіряти». Його підхід заснований на побудові самостійних команд, які здатні ухвалювати рішення на місцях. Джефф Безос (Amazon), навпаки, відомий жорстким контролем, але водночас делегує управління на рівні продуктів і команд, покладаючись на чітко прописані процеси, цифрові метрики та культуру відповідальності [1]. Ілон Маск (Tesla, SpaceX) демонструє інший підхід до делегування – він глибоко занурюється в технічні деталі, але водночас надає інженерам високий рівень автономії для реалізації інновацій. Така модель делегування ґрунтується на експертності команди та жорстких дедлайнах, що стимулює швидке прийняття рішень і відповідальність за результат. Сундар Пічаї (Google) акцентує на делегуванні через довіру та розвиток лідерських якостей у підлеглих, підтримуючи відкрите спілкування та культуру зворотного зв'язку. Усі ці приклади свідчать про те, що ефективне делегування залежить не лише від стилю керівництва, а й від корпоративної культури, структури компанії та зрілості команд. У світовій практиці делегування розглядається як ключовий інструмент масштабування бізнесу, підвищення гнучкості організації та формування відповідального лідерства на всіх рівнях.

Отже, делегування повноважень – це необхідність сучасного менеджменту, що забезпечує ефективність, адаптивність та сталість розвитку організацій. Воно сприяє формуванню відповідального середовища, де кожен співробітник усвідомлює свою роль і вплив на загальний результат. У поєднанні з цифровими інструментами, делегування стає ще більш гнучким, контрольованим і результативним. Уміння делегувати – це навичка лідера, без якої неможливо побудувати сучасну успішну команду.

1. Делегування повноважень і планування праці менеджера. Лекція № 8. Тема № 11. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=14636> (дата звернення: 14.05.2025). 2. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; під заг. ред. Т. П. Остапчук ; Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://surl.li/jsklcf> (дата звернення: 14.05.2025). 3. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : II Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів : тези доповідей, Дніпро, 6 грудня 2018 р. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 276 с. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cca339ec-1d07-4ede-abb5-03d069914ecf/content#page=268> (дата звернення: 14.05.2025). 4. Download Jira Software full logo transparent PNG. URL: <https://www.stickpng.com/img/icons-logos-emojis/tech-companies/jira-software-full-logo>. (дата звернення: 14.05.2025). 5. Odoo. Logos. Brand Assets. URL: https://www.odoo.com/uk_UA/page/brand-assets. (дата звернення: 14.05.2025).

Подлевський А. А., к.е.н., доцент, Комаренко Т. А., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ДЕКОМПОЗИЦІЯ ДОСВІДУ РЕСПУБЛІКИ КОРЕЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Досвід Республіки Корея (РК), яка після руйнівної Корейської війни 1950–1953 рр. здійснила феноменальне економічне зростання, відоме як «диво на річці Хан» [1, с. 105–122; 2], є надзвичайно актуальним для сучасної України. Як і Корея у середині ХХ століття, Україна сьогодні стикається з масштабними руйнуваннями інфраструктури, економічним спадом та гострою потребою у повоєнному відновленні й кардинальній модернізації [3]. Аналіз південнокорейського досвіду, зокрема через його декомпозицію, може надати цінні уроки для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу.

Економічне піднесення РК базувалося на сильній державній стратегії з п'ятирічними планами розвитку, експортноорієнтованій індустріалізації, масованих інвестиціях в людський капітал та освіту, а також формуванні великих промислових конгломератів («чеболів») [1, с. 105, 112–113; 2]. Важливу роль відіграли залучення іноземних інвестицій та технологій, а також прагматична державна політика, спрямована на підтримку ключових галузей, таких як суднобудування, електроніка та важка промисловість [1; 2]. Узагальнення причин економічного дива в Республіці Корея зводиться до втілення підходів лідерства та ефективного управління; глобального бачення та планування; розвитку безпеки та сталих правил гри (rule of law); соціальної згуртованості та забезпечення суспільних благ; взаємодії з союзниками.

Як зазначають Кістерський та Орехова, враховуючи геостратегічну схожість, для України доцільно частково використати позитивний досвід РК [4].

Попри певні паралелі, сучасна Україна має певні особливості. Сьогоднішній світ характеризується стрімким розвитком штучного інтелекту (ШІ) та цифрових технологій, а методології на кшталт lean (ощадливе виробництво) є доступними для українського бізнесу, що відкриває можливості для більш ефективного розвитку. Україна, як морська держава, мала потужне кораблебудування та зберегла певний потенціал у цій галузі. Також Україна успадкувала та розвивала космічну програму і має значний досвід у розробці та експорті озброєнь, що свідчить про наявність високотехнологічних компетенцій. В Україні існують великі бізнес-структури, проте їхня природа та роль (наприклад, вплив олігархічних кланів) можуть кардинально відрізнитися від

кореїських «чеболів» і потребують ретельного аналізу щодо їхньої здатності стати драйверами модернізації [4].

Сліпе копіювання корейської моделі неможливе і недоцільне [4, с. 35, 43]. Як зазначає Баланчук І., необхідно адаптувати досвід з урахуванням сучасних реалій України [5, с. 50]. «Творча адаптація» вимагає декомпозиції корейського досвіду – аналізу його фундаментальних принципів та механізмів з подальшою оцінкою їхньої релевантності.

Приклад 1: Декомпозиція досвіду розвитку «чеболів». Принцип: Стратегічне партнерство держави та бізнесу для розвитку пріоритетних галузей та формування «національних чемпіонів». Адаптація для України: Замість непрозорої підтримки обраних компаній – створення прозорих механізмів стимулювання потенційних лідерів (через гранти на R&D, експортне фінансування, індустриальні парки) на основі чітких критеріїв інноваційності, експортного потенціалу та належного корпоративного управління. Необхідно запобігати монополізації та олігархічному впливу, забезпечуючи чесну конкуренцію та підтримку МСБ, як це рекомендується у дослідженні [2, с. 22, 24].

Приклад 2: Декомпозиція експортоорієнтованої стратегії. Принцип: Визнання експорту продукції з високою доданою вартістю ключовим драйвером економічного зростання, конкурентоспроможності та інтеграції в глобальну економіку. Адаптація для України може полягати у глибокій інтеграції та експорту на ринок ЄС продукції ВПК, енергії, агропродуктів, ІТ-продуктів, продукції машинобудування. Зокрема, запит на українські товари та виробничі потужності офіційно зафіксовано в матеріалах Єврокомісії [7]. Також як зазначають Кістерський та Орехова, Україні слід зосередитися на розвитку перспективних конкурентних переваг на основі знань та технологій, а не на дешевій робочій силі [4, с. 38].

Декомпозиція дозволяє уникнути копіювання авторитарних методів, які застосовувалися в РК [2, с. 11–12, 22] і будуть категорично не прийнятні українським суспільством, і зосередитися на універсальних принципах: державне стратегічне планування (індикативне, а не директивне), стимулювання експорту, розвиток інноваційної інфраструктури [5, с. 51–52] та створення сприятливого бізнес-клімату. Небрат підкреслює, що південнокорейська модель поєднувала ринкові механізми з регулюючим впливом держави, що є важливим уроком [6, с. 127]. У цьому контексті важливо адаптувати найкращі практики до українських реалій, враховуючи соціальні, політичні та економічні особливості країни. Такий підхід дозволяє сформувати збалансовану модель розвитку, яка поєднує стратегічне бачення держави з динамікою ринкової економіки.

Окрім декомпозиції також важливо чітко визначити національні інтереси та цінності України, щоб будь-які запозичення їм відповідали. Необхідно аналізувати «ціну-якість» кожного інструменту, зважаючи на потенційні соціальні наслідки. Ключовим є фокус на глибинних

механізмах успіху, а не на формах, із пріоритетом ринкових підходів та розумним державним втручанням, постійним моніторингом, оцінкою, гнучкою корекцією стратегій та обов'язковим залученням громадянського суспільства і бізнесу до цих процесів.

Досвід Республіки Корея є надзвичайно цінним для України, але його успішне застосування для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу можливе лише через глибоку декомпозицію та творчу адаптацію. Виокремлення фундаментальних принципів – таких як стратегічне державне бачення, експортна орієнтація, інвестиції в людський капітал та інновації – та їхнє впровадження з урахуванням унікальних українських умов, сучасних технологічних можливостей (ШІ, lean) та демократичних цінностей є ключем до успіху. Йдеться про формування власної, української моделі модернізації, де досвід РК слугуватиме не шаблоном, а джерелом натхнення та перевірених часом стратегічних підходів. Для України важливо брати з корейського досвіду саме прагматизм, стратегічне бачення, фокус на експорті та інноваціях, вміння мобілізувати націю навколо конструктивних цілей та інвестиції в людський капітал, але впроваджувати все це в рамках демократичних інститутів та з повагою до прав людини.

1. Корсунський С. Як нації відновлюються: досвід Східної Азії. *Сер. Історія та політика*. Х. : Віват, 2023. 192 с. ISBN 978-617-17-0160-1.
2. Інна Погорелова та Ірина Дудко. Інститут Американістики. Як проходили повоєнні реформи у Південній Кореї: уроки відновлення для України. URL: https://inam.org.ua/pdf/Institute_of_American_Studies_Post-War_Reforms_in_South_Korea_%20Lessons%20for%20Ukraine's%20Recovery_in%20Ukrainian.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
3. Michael J. Seth. An Unpromising Recovery: South Korea's Post-Korean War Economic Development: 1953–1961. *Association for Asian Studies*. 2013. URL: <https://www.asianstudies.org/publications/ea/archives/an-unpromising-recovery-south-koreas-post-korean-war-economic-development-1953-1961/> (дата звернення: 14.05.2025).
4. Кістерський Л. Л., Орехова Т. В. Україна-Південна Корея: потенціал економічної кооперації. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 32–44. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12542> (дата звернення: 14.05.2025).
5. Баланчук І. С. Досвід інноваційного розвитку Південної Кореї і його адаптація в Україні. *Наука, технології, інновації*. 2018. № 3 (7). С. 50–55. URL: <https://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2019/07/2018-3-Баланчук.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).
6. Небрат В. В. Державна суб'єктність у реалізації національної програми економічної реконструкції Республіки Корея. *Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи* : міжнародна колективна монографія / редкол.: В. Небрат, А. Беляк, О. Курбет та ін. ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ : [б. в.], 2023. С. 110–129. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/31396> (дата звернення: 14.05.2025).
7. The future of European competitiveness / The Draghi report on EU competitiveness. 2024. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en (дата звернення: 14.05.2025).

Солодкий В. О., к.е.н., доцент, Іванчук М. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СИСТЕМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки банківський сектор зазнає глибоких структурних змін, пов'язаних із необхідністю підвищення швидкості, точності та гнучкості фінансових операцій. Зростання обсягів даних, ускладнення процесів кредитного аналізу, ризиків шахрайства та високі очікування клієнтів щодо якості обслуговування вимагають від банківських установ впровадження інноваційних технологічних рішень. У цьому контексті особливого значення набувають системи штучного інтелекту, які здатні не лише автоматизувати типові бізнес-процеси, а й трансформувати саму логіку функціонування банківських сервісів. Завдяки глибокому аналізу даних, машинному навчанню та прогностичним алгоритмам штучний інтелект забезпечує новий рівень точності в оцінці кредитоспроможності, управлінні ризиками, клієнтській аналітиці та операційній ефективності. Впровадження таких рішень дозволяє банкам зменшити витрати, прискорити ухвалення рішень, підвищити рівень кібербезпеки та персоналізувати взаємодію з клієнтами. Таким чином, системи штучного інтелекту виступають не просто інструментом автоматизації, а стають ключовим чинником стратегічного розвитку банківських установ у цифрову епоху.

Одним із найвідоміших прикладів застосування штучного інтелекту в банківській сфері є діяльність американського банку JPMorgan Chase. Установа розробила інноваційну платформу COIN (Contract Intelligence), яка здатна аналізувати тисячі юридичних документів у лічені секунди. Раніше цей процес займав сотні годин ручної праці фахівців. Завдяки автоматизації аналізу договорів банк суттєво знизив витрати часу й зменшив ризики помилок. Крім того, JPMorgan активно використовує ШІ у сфері кібербезпеки для виявлення загроз та створення аналітичних моделей, що дозволяють прогнозувати фінансові коливання [1].

Ще одним прикладом є Bank of America, який запровадив у своєму мобільному застосунку віртуального асистента Erica. Цей асистент працює на основі обробки мови та допомагає клієнтам здійснювати щоденні фінансові операції: перевіряти баланс, оплачувати рахунки, управляти кредитними зобов'язаннями. За перший рік функціонування Erica обробила понад 50 мільйонів запитів, демонструючи високу ефективність і зручність цифрового обслуговування. Такий підхід значно підвищив рівень залученості клієнтів і покращив користувацький досвід [2].

HSBC, один із провідних банків Великої Британії, застосовує штучний інтелект у боротьбі з фінансовим шахрайством і відмиванням грошей. У партнерстві з компанією Quantexa банк запровадив аналітичну платформу, яка дозволяє виявляти складні транзакційні зв'язки, створюючи розширений «портрет клієнта». Такі рішення дають змогу не лише зменшити обсяг хибно позитивних результатів, а й підвищити ефективність комплаєнс-контролю та фінансового моніторингу в масштабах усієї організації [3].

Не менш показовим є приклад Deutsche Bank (Німеччина), який активно співпрацює з Google Cloud у рамках цифрової трансформації. У межах партнерства банк впроваджує алгоритми штучного інтелекту для підвищення ефективності внутрішніх процесів, зокрема управління ризиками, обслуговування клієнтів і фінансового прогнозування. Особливу увагу приділено впровадженню інтелектуальних рекомендацій для клієнтів, що базуються на аналізі їх інвестиційних моделей і транзакційної активності [4].

З наведених прикладів очевидно, що провідні міжнародні банки активно інтегрують системи штучного інтелекту для оптимізації ключових напрямів своєї діяльності – від автоматизації обслуговування клієнтів до підвищення ефективності управління ризиками та боротьби з фінансовим шахрайством. Рішення на основі ШІ, впроваджені JPMorgan Chase, Bank of America, HSBC та Deutsche Bank, демонструють реальні результати: зменшення витрат, підвищення точності прогнозів, персоналізація сервісів та зростання конкурентоспроможності. Це свідчить про стратегічне значення інтелектуальних технологій у розвитку сучасного банкіngu в умовах цифрової економіки.

В табл. 1 представлено порівняльний аналіз провідних систем штучного інтелекту, які визнано доцільними для впровадження в банківських установах.

Аналіз таблиці свідчить про високу функціональну різноманітність систем штучного інтелекту, які можуть бути впроваджені в банківські установи з метою підвищення ефективності управління ризиками, автоматизації процесів кредитного аналізу та вдосконалення взаємодії з клієнтами. Кожна із розглянутих платформ – IBM Watson, SAS Advanced Analytics, TensorFlow, Microsoft Azure AI – має власні технологічні переваги, серед яких гнучкість налаштувань, потужні аналітичні інструменти, інтеграція з іншими системами та здатність до обробки великих масивів даних у реальному часі. Обґрунтований вибір відповідної системи має базуватись на стратегічних цілях банку, масштабах його діяльності та наявних технічних ресурсах. Впровадження таких рішень може стати ключовим чинником цифрової трансформації банківського сектору, забезпечуючи підвищення точності прогнозування, зниження витрат та зміцнення конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

Таблиця 1

Порівняння основних систем штучного інтелекту, які є доцільними для впровадження в банківських установах

Назва системи	Основні функції	Переваги	Приклади використання
IBM Watson	Аналіз великих обсягів даних, прогнозування ризиків, обробка природної мови	Автоматизований скоринг, аналіз кредитоспроможності, підвищення точності прогнозів	Оцінка платоспроможності клієнтів, аналіз ризиків, чат-боти для підтримки клієнтів
SAS Advanced Analytics	Інтелектуальний аналіз даних, моделювання ризиків, оцінка фінансових показників	Глибокий аналіз клієнтської поведінки, прогнозування кредитних ризиків	Моделювання платоспроможності, аналіз кредитного портфеля, прогнозні моделі ризику
TensorFlow	Побудова моделей глибокого навчання, обробка великих обсягів даних	Гнучкість налаштування моделей, інтеграція з іншими системами	Аналіз транзакцій, виявлення шахрайства, скоринг кредитоспроможності
Microsoft Azure AI	Обробка даних у реальному часі, моделювання ризиків, прогнозування на основі історичних даних	Легка інтеграція з іншими продуктами Microsoft, висока масштабованість	Оцінка кредитних заявок, автоматизація процесів скорингу, аналітика поведінки клієнтів

Джерело: складено автором згідно [5–8]

Отже, порівняльний аналіз сучасних систем штучного інтелекту свідчить про їх здатність суттєво трансформувати ключові процеси банківської діяльності, забезпечуючи високий рівень аналітики, автоматизації та адаптивності. Інтеграція таких систем в операційне середовище банку сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, а й підвищенню стійкості та конкурентоспроможності банківських установ в умовах цифрової економіки.

1. JPMorgan Chase. URL: <https://www.jpmorganchase.com> (дата звернення: 04.05.2025). 2. Bank of America. URL: <https://www.bankofamerica.com> (дата звернення: 04.05.2025). 3. HSBC Holdings plc. URL: <https://www.hsbc.com> (дата звернення: 04.05.2025). 4. Deutsche Bank AG. URL: <https://www.db.com> (дата звернення: 04.05.2025). 5. IBM Watson. URL: <https://www.ibm.com/watson> (дата звернення: 04.05.2025). 6. SAS Advanced Analytics. URL: https://www.sas.com/en_us/software/analytics.html (дата звернення: 04.05.2025). 7. TensorFlow. URL: <https://www.tensorflow.org> (дата звернення: 04.05.2025). 8. Microsoft Azure AI. URL: <https://azure.microsoft.com/en-us/services/cognitive-services/> (дата звернення: 04.05.2025).

Солодкий В. О., к.е.н., доцент, Самков М. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, Рівне, Україна)

СУЧАСНИЙ СТАН ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНОГО СЕКТОРУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ: ГЛОБАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ

У сучасних умовах глобальних кліматичних змін, зростаючого попиту на сталий розвиток та необхідності декарбонізації економіки, електромобільний сектор відіграє ключову роль у трансформації транспортної галузі. Активне впровадження електромобілів сприяє зменшенню залежності від викопних видів палива, зниженню рівня викидів парникових газів та поліпшенню екологічної ситуації в містах. Зростання інвестицій у розробку електротранспорту та розвиток відповідної інфраструктури створює нові можливості для економічного зростання, інновацій і зайнятості. У цьому контексті дослідження сучасного стану електромобільного сектору та його впливу на економіку набуває особливої важливості, оскільки дозволяє оцінити перспективи переходу до екологічно безпечного транспорту на глобальному рівні.

Електричні автомобілі вже давно перестали бути недосяжною новинкою на глобальному ринку, перетворившись на звичну частину дорожнього руху в багатьох країнах світу. Вони поєднують екологічність, економічність та високий рівень технологічності, що робить їх дедалі популярнішими серед водіїв у різних регіонах. Попит на електромобілі стабільно зростає, а більшість держав активно підтримують їх поширення у межах національних та міжнародних екологічних стратегій.

Ринок електромобілів динамічно розвивається, не дивлячись на постійні виклики. Якщо в 2012 році у світі було продано приблизно 130 тис. електромобілів, то у 2021 році ця цифра досягла 6,6 млн авто [2].

Всупереч очікуванням, 2024 рік продемонстрував стійке зростання продажу електромобілів, попри прогнози скептиків і поширення недостовірних повідомлень у ЗМІ та політичному дискурсі. Продажі електромобілів досягли рекордних показників у більшості регіонів світу, що свідчить про високу зацікавленість ринків у переході до екологічного транспорту. Загалом у 2024 році у світі було реалізовано 17,1 млн електромобілів, що на 25% більше, ніж у 2023 році. Для порівняння, у 2023 році зростання становило 3,2 млн. одиниць, тоді як у 2024 році – вже 3,5 млн [5].

Китайський ринок електромобілів у 2024 році показав справді значні результати – тут було продано близько 11 мільйонів електрокарів, що на 40% більше, ніж роком раніше. Зокрема, у грудні 2024 року в Китаї було зафіксовано новий рекорд місячних продажів – понад 1,3 млн електромобілів. Такий ріст пояснюється запровадженням субсидій на

електромобілі, згідно з яких, ті, хто вирішив обміняти свій автомобіль з ДВЗ на електромобіль, можуть отримати до 20000 юанів (приблизно 2800 доларів США) [1].

Ринок Північної Америки (США та Канади) також показав позитивну динаміку – приріст склав 9% завдяки запровадженню податкових пільг для покупців електромобілів. У кількісному вимірі це становить 1,8 млн проданих одиниць.

Єдиним регіоном, де спостерігалось скорочення обсягів продажів, стала Європа, зокрема країни ЄС, ЄАВТ і Велика Британія, де сумарно реалізовано близько 3 млн електромобілів – на 3% менше, ніж у 2023 році. Ймовірними причинами такого зниження є торгові обмеження Європейського Союзу накладені на китайські електромобілі.

Згідно з даними американського сайту Motor1 – Tesla залишилася лідером за обсягами продажів акумуляторних електромобілів (BEV), реалізувавши 1,79 мільйона одиниць, що на 1,1% менше, ніж у 2023 році. Компанія вперше за понад 13 років зазнала зниження темпів продажу своїх авто. Основними причинами такої динаміки можуть бути як суб'єктивні так і об'єктивні чинники, що впливають на попит [4].

BYD, китайський виробник, суттєво скоротив відставання, продавши 1,76 мільйона BEV, що на 12% більше порівняно з попереднім роком [4].

Серед найбільш продаваних моделей електромобілів, варто виділити Tesla Model Y та Tesla Model 3. Лише в США було продано понад 560 тис. одиниць авто цих моделей, що становить 43,2% від усіх моделей електроавтомобілів проданих в цій країні. З великим відривом наступні позиції в рейтингу займають моделі Mustang Mach-E від компанії Ford та Ioniq5 від Hyundai. Частка цих моделей на ринку США становить лише 4% та 3,4% відповідно [3].

Таке домінування Tesla на ринку США свідчить про сильну впізнаваність бренду, налагоджену інфраструктуру зарядних станцій та успішну маркетингову стратегію. Водночас поступове зростання продажів моделей від конкурентів вказує на посилення конкуренції та зростаючий інтерес споживачів до альтернативних варіантів. Це створює передумови для подальшої диверсифікації пропозицій на ринку електромобілів.

В свою чергу, продажі автомобілів з бензиновими двигунами тривалий час демонструють тенденцію до зниження. Світовий пік їх продажів припав на 2017 рік, після чого обсяги реалізації стабільно зменшуються. Це ще раз підтверджує зміщення споживчих пріоритетів у бік екологічно чистого та сучасного транспорту.

Попри те, що електромобільний сектор лише набирає оберти, його вплив вже відчули більшість країн світу. Зокрема, це стосується зниження попиту на нафту. Згідно з прогнозами Міжнародного енергетичного агентства (IEA), глобальний попит на нафту для автомобільного транспорту досягне піку приблизно у 2025 році. Очікується, що до 2035

року електромобілі замінять до 12 мільйонів барелів нафти на день, що значно зменшить доходи країн-експортерів нафти та вплине на державні бюджети, які залежать від паливних акцизів. У 2023 році електромобілі спричинили втрати близько 10 мільярдів доларів США в податкових надходженнях від бензину та дизельного пального, і ця цифра може зрости до понад 100 мільярдів доларів США до 2035 року [7].

Зростання електромобільного сектору спричинило зміни в глобальних виробничих ланцюгах. Країни з низькими витратами на працю, такі як Марокко, Румунія та Мексика, стають новими центрами виробництва автомобілів, витісняючи Китай з позиції найефективнішого виробника. Це призводить до перерозподілу інвестицій та зміни глобальних торговельних потоків [6]. Ці трансформації сприяють формуванню нових регіональних виробничих хабів, що дозволяє зменшити логістичні витрати та забезпечити більш стійке постачання. Водночас країни, які раніше не відігравали ключової ролі в автопромисловості, отримують шанс посилити свої позиції на глобальному ринку. Це також змушує традиційні центри виробництва переосмислювати свої конкурентні стратегії та інвестувати в інновації.

Таким чином, сучасний стан електромобільного сектору характеризується стрімким технологічним розвитком, зростанням обсягів виробництва та продажів, а також активним залученням інвестицій з боку як традиційних автомобільних виробників, так і нових гравців на ринку. Ця галузь виступає каталізатором глибоких економічних трансформацій – від зміни структури глобального енергоспоживання до перебудови виробничих ланцюгів і гео економічних орієнтирів.

1. Китай став першою країною, яка досягла 1 мільйона щомісячних продажів електромобілів. *IONITY*. URL: <https://ionity.ua/news/kytaj-stav-pershoyu-krayinoyu-yaka-dosyagla-1-miliona-shhomisyachnyh-prodazhiv-elektromobiliv/> (дата звернення: 07.05.2025). 2. Огляд глобального ринку електромобілів. *UkraineInvest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/08-06-22/> (дата звернення: 05.05.2025). 3. Chilton C. The Best-Selling EV Brands And Models of 2024. *Carscoops*. 2024. URL: <https://www.carscoops.com/2025/01/mach-e-outsells-id-4-three-to-one-in-2024-as-us-ev-registrations-top-1-3-million/> (дата звернення: 08.05.2025). 4. Lilli E., Potter B. Who sold more electric cars in 2024, Tesla or BYD?. *Motor1.com*. URL: <https://www.motor1.com/news/746111/tesla-byd-electric-car-global-sales-2024/> (дата звернення: 08.05.2025). 6. McDee M. Electric vehicle sales surged in 2024 despite claims to the contrary. *ArenaEV*. URL: https://www.arenaev.com/electric_vehicle_sales_surge_despite_global_misinformation_campaign-news-4320.php (дата звернення: 07.05.2025). 7. Muller J. New global hubs emerge for low-cost car production. *Axios*. URL: <https://www.axios.com/2025/05/06/trump-tariffs-cars-tesla-mexico-china> (дата звернення: 09.05.2025). 8. Outlook for battery and energy demand. *IEA*. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024/outlook-for-battery-and-energy-demand> (дата звернення: 09.05.2025).

Солодкий В. О., к.е.н., доцент, Ткачук А. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ В ПРОЦЕСІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Роль фінансових активів в процесі створення ринкової вартості підприємства надзвичайно важлива. Вони дозволяють суб'єкту господарювання :

- збільшувати доходи;
- диверсифікувати їх отримання;
- забезпечувати ліквідність тощо.

Ефективність господарської діяльності підприємства залежить від обсягу та структури його фінансових активів. Оскільки вони є найбільш ліквідною частиною оборотних коштів, які здатні вирішити проблему неплатежів.

Обсяг фінансових активів впливає на прийняття управлінських рішень спрямованих на підвищення фінансової стійкості, ділової активності та конкурентоспроможності підприємства. При цьому ліквідність балансу підприємства знаходиться в обернено пропорційному зв'язку з прибутковістю господарюючого суб'єкта [1].

Фінансову основу розвитку господарської діяльності становить процес формування підприємством власних фінансових ресурсів, що залучаються із зовнішніх і внутрішніх джерел. В цій системі головна роль належить операційному прибутку.

Фінансові активи відображають інвестиції господарюючого суб'єкта у власні і позикові капітали інших підприємств. Важливо розуміти, що ключовим моментом економічної суті фінансових активів є те, що вони приносять дохід, який є капіталом для власників. Але при цьому, такий капітал відрізняється від реального, тому що його рух тільки опосередковує розподіл матеріальних цінностей.

Слід зауважити, що існує різниця між реальними і фінансовими активами, у зв'язку з тим, що реальні активи вимагають більше капіталовкладень, при цьому їх прибутковість, в основному, вище фінансових.

Така ситуація пов'язана із пріоритетними можливостями створення конкурентних переваг на інноваційних та товарних ринках. Однак зазначимо, що фінансові активи можуть приносити дохід, як різницю в цінах при продажу активу. Цей показник може бути одноразовим так і багаторазовим.

Фінансові активи багато в чому ототожнюють з фінансовими ресурсами, а точніше зі всіма видами грошових і фінансових активів, якими володіє підприємство. Фінансові ресурси, в свою чергу, є результатом взаємодії надходження витрат і розподілу, накопичення і використання грошових коштів [3].

У будь-яку господарську діяльність необхідно постійно інвестувати кошти, постійно її фінансувати, намагатися реалізовувати великі інвестиційні проекти, збільшуючи фінансові ресурси. Більш того, грошовий оборот інвестиційної діяльності пов'язаний з вкладенням коштів у реальні фінансові активи, що забезпечують надходження грошових коштів в майбутньому.

В такій ситуації економічні вигоди від здійснених реальних інвестицій, спрямованих на розширення і підвищення ефективності основної діяльності, збільшують грошові надходження по основній діяльності.

Власні фінансові ресурси знаходяться у повному розпорядженні їх власника, при створенні суб'єкта господарювання. Це, як правило, статутний, резервний і додатковий капітали. Пізніше, при здійсненні діяльності – нерозподілений прибуток.

Основна мета управління фінансовими активами полягає в забезпеченні найбільш раціональних шляхів реалізації бізнес-стратегії фінансово-господарської діяльності підприємства [2].

Процес підвищення ефективності використання та управління фінансовими активами покликаний вирішити відразу кілька завдань:

- максимізацію прибутку господарюючого суб'єкта;
- забезпечити високі темпи економічного розвитку за рахунок ефективної господарської діяльності підприємства;
- забезпечити зниження рівня господарських ризиків;
- забезпечити необхідний рівень фінансової стійкості;
- створити умови для виконання нормативів з дотримання ліквідності.

Реалізація окреслених завдань є особливо важливою та необхідною в процесі забезпечення зростання економічної ефективності функціонування підприємства.

1. Руда Р. В. Аналіз ефективної діяльності підприємства: необхідність та методика. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 4 (20). С. 109–111. 2. Саленко О. В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 4 (24). С. 62–71. 3. Фецович Т. Р. Аналіз прибутковості діяльності сучасного підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 225. С. 79–83.

Срібна Є. В., к.е.н., доцент, Зозюк А. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СУЧАСНІ ТОРГОВІ ВІЙНИ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНУ СТАБІЛЬНІСТЬ

Міжнародна торгівля є важливим двигуном економічного зростання, проте вона часто супроводжується конфліктами між країнами через різні інтереси та економічну політику. Незважаючи на створення міжнародних інституцій, таких як Світова організація торгівлі (СОТ), проблеми та розбіжності залишаються невирешеними через складність взаємодії держав з різним рівнем розвитку та культурними особливостями. У міжнародних економічних відносинах часто виникають торгові конфлікти, суперечки та торгові війни, що впливають на глобальну економічну стабільність. Метою дослідження є аналіз сучасних міжнародних торгових війн та їх впливу на міжнародну економіку.

Торговельні війни суттєво впливають на глобальну економічну стабільність і стратегічне планування як країн, так і корпорацій. В умовах глобалізації та взаємозалежності національних економік, конфлікти між ключовими економічними гравцями, такими як США та Китай, мають далекосяжні наслідки. Подібні конфлікти не тільки впливають на двосторонні економічні відносини, але й переформатовують глобальні торговельні ланцюги, створюють нові економічні альянси та змінюють міжнародні правила гри. Вони також стають каталізатором для розвитку нових технологій та бізнес-стратегій, що призводить до зміни ландшафту світової торгівлі. Причини торгових війн часто лежать у конкуренції на світовому ринку та прагненні країн захистити свої економічні інтереси. Головною їх метою таких конфліктів – захист національних інтересів і максимізація вигоди від міжнародної торгівлі.

У 2025 році світова економіка зіткнулася із низкою торговельних конфліктів, ініційованих, зокрема, адміністрацією президента США Дональда Трампа. Мета таких дій полягає у відновленні економічної самодостатності США, зменшенні торговельного дефіциту та посиленні конкурентоспроможності американських виробників. Його підхід базується на стратегії протекціонізму, яка передбачає жорстке обмеження імпорту та стимулювання внутрішнього виробництва шляхом введення високих тарифів та товари іноземного походження. Це спрямовано на повернення виробничих потужностей до США та укріплення позиції країни на світовому горизонті.

Одним із головних напрямків політики Трампа є боротьба з торговельним дефіцитом. Основними контрагентами в цьому полі зору є Китай та Мексика. В адміністрації Трампа вважають, що США протягом десятиліть втрачали свої економічні позиції через невивідні торговельні

угоди, які дозволяли іншим країнами отримувати переваги за рахунок американської економіки.

Важливим аспектом такої діяльності Трампа є геополітичний тиск на країни-конкуренти. Встановлюючи мита та тарифи, він не лише змушує інші країни йти на поступки на переговорах, але й стримує економічне зростання суперників. Крім того, через такі заходи американський президент намагається зменшити залежність США від іноземних постачальників критично важливих товарів, що важливі в умовах глобальної нестабільності. Агресивна тарифна політика мала негативні наслідки не лише для інших країн, але й для самої американської економіки (табл. 1). Оголошення тарифів спричинило зниження основних індексів фондового ринку США, зокрема технологічний сектор продемонстрував найбільше одноденне падіння з 2022 року.

Таблиця 1

Наслідки торговельних війн 2025 року для ключових регіонів

Регіон	Заходи США	Відповідь країни	Наслідки
Китай	10–25% мита на імпорт	Тарифи до 15% на агропродукцію США	Падіння торгівлі
Канада	25% мито	Дзеркальні мита на \$30 млрд	Можливість нових санкцій
Мексика	25% мито	Погрози тарифів, нетарифні бар'єри	Політична ескалація
ЄС	Мита на авто, бурбон	Відтерміновані контрзаходи	Зниження індексів ЄС
Україна	25% мито на сталь і алюміній	-	Втрата ринків, ризик для експорту

Джерело: структуровано авторами на основі [1]

Таким чином, наслідки глобальної ескалації економічних конфліктів різноманітні та можуть мати довгострокові негативні ефекти. Зростання невизначеності обмежує інвестиційну активність та знижує споживчі витрати, що призводить до сповільнення глобального економічного зростання. Торговельні обмеження збільшують вартість імпортованих товарів, посилюючи інфляцію. Фінансові ринки реагують нестабільністю, зниженням довіри інвесторів і коливанням валютних курсів. Бізнес змушений перебудовувати ланцюги постачання, що підвищує витрати та знижує виробничу ефективність. Крім того, протекціонізм підриває ефективність міжнародних організацій, таких як Світова організація торгівлі, що може призвести до подальшої фрагментації глобальної економіки.

1. MUFG Americas. Trade War 2.0 Will Be Different / MUFG Americas. 2025. URL: <https://www.mufgamericas.com/sites/default/files/document/2025-01/Trade-War-2.0-Will-Be-Different.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).

Срібна Є. В., к.е.н., доцент, Прохоров П. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СУЧАСНА МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЄС

Міграційна політика Європейського Союзу є важливим елементом його внутрішньої та зовнішньої політики, що встановлює правила прийняття, перебування і інтеграції мігрантів у країнах-членах. Особливої актуальності це питання набуло у зв'язку з міграційною кризою 2015 року, яка суттєво вплинула на розвиток та реалізацію міграційної стратегії ЄС. Криза стала значним випробуванням для європейської солідарності, оголивши існуючі недоліки та потребу у формуванні більш ефективної та узгодженої політики.

Основою сучасної міграційної політики Європейського Союзу є кілька ключових принципів, які спрямовані на забезпечення безпеки, дотримання прав людини та ефективне управління міграційними потоками. По-перше, важливо забезпечити безпеку зовнішніх кордонів Союзу шляхом ефективного контролю та управління потоками мігрантів. У 2024 році кількість заяв на надання притулку в ЄС зменшилася на 13% порівняно з попереднім роком, досягнувши приблизно 912 000 заяв [1]. Це свідчить про певний успіх у контролі за міграційними потоками.

По-друге, дотримання фундаментальних прав людини та міжнародних стандартів у сфері захисту біженців залишається пріоритетом. У 2024 році країни ЄС надали статус захисту 437 900 особам, що на 7% більше порівняно з 2023 роком. Серед них 42% отримали статус біженця, 39% – додатковий захист, а 19% – гуманітарний статус [2].

Країни-члени ЄС прагнуть реалізовувати принцип спільної відповідальності, зокрема через розподіл навантаження, пов'язаного з прийняттям мігрантів і біженців. Німеччина, Франція та Іспанія разом надали 61% усіх статусів захисту в ЄС у 2024 році. Це свідчить про нерівномірний розподіл навантаження серед країн-членів [3].

Особлива увага приділяється інтеграції мігрантів у суспільство для запобігання соціальній ізоляції та уникнення міжетнічних конфліктів. Для цього ЄС використовує різноманітні інструменти, зокрема Фонд притулку, міграції та інтеграції [4], який спрямований на підтримку інтеграційних заходів у країнах-членах. Таким чином, сучасна міграційна політика ЄС базується на балансі між безпекою, дотриманням прав людини та ефективним управлінням міграційними процесами, з урахуванням статистичних даних та реальних викликів, що постають перед Союзом.

Для регулювання міграційних потоків ЄС використовує низку ефективних інструментів і механізмів. Важливу роль відіграє Дублінська угода, яка встановлює, що країна першого в'їзду мігранта є відповідальною за розгляд його заяви про надання притулку. Крім того, функціонують такі

організації, як Європейське агентство прикордонної та берегової охорони Frontex, що координує контроль на зовнішніх кордонах Союзу, а також інформаційні системи Schengen і Eurodac для моніторингу та управління потоками мігрантів.

Однак, Європейський Союз стикається з низкою серйозних викликів у сфері міграції. Серед них найбільш значущими є масові потоки біженців з регіонів, охоплених війною або нестабільністю, таких як Сирія, Афганістан та Україна. Водночас зростає нелегальна міграція, яка супроводжується ризиками для внутрішньої безпеки країн ЄС. Додатково ускладнюють ситуацію проблеми інтеграції мігрантів, посилення ксенофобських настроїв серед населення та відсутність єдиної позиції країн-членів щодо квотного розподілу біженців.

Для вирішення цих викликів ЄС визначив кілька напрямків удосконалення міграційної політики. Серед них – створення єдиної європейської системи надання притулку, яка забезпечить справедливий та прозорий розгляд заяв. Заплановано також посилити контроль зовнішніх кордонів шляхом збільшення фінансування та розвитку технічних можливостей Frontex. Окрему увагу приділяють розробці програм інтеграції мігрантів, які охоплюють освітні, мовні та професійні аспекти. Важливим елементом цієї політики є посилення співпраці з країнами походження та транзиту мігрантів для зменшення нелегальних потоків.

Отже, сучасна міграційна політика Європейського Союзу є складною і багатокомпонентною системою, яка покликана забезпечити баланс між безпекою, захистом прав людини та економічними інтересами держав-членів. Незважаючи на суттєві виклики, Європейський Союз продовжує вдосконалювати інструменти та механізми регулювання міграційних процесів, необхідні для збереження стабільності та єдності Європи.

1. European Union Agency for Asylum. Asylum Report 2024: Executive Summary Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 30 с. URL: https://euaa.europa.eu/sites/default/files/publications/2024-06/2024_Asylum_Report_Executive_Summary_UK.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
2. Ковальчук О. Міграційна політика ЄС: виклики та перспективи. *Економічна правда*. 2024. 12 січня. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/01/12/708597/> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Deutsche Welle. Міграційний пакт ЄС: що означає нова політика щодо надання притулку. DW.com. 2024. 20 грудня. URL: <https://www.dw.com/uk/migracijnij-pakt-so-oznaczae-nova-politika-es-sodo-nadanna-pritulku2-a-68794336/a-68794336> (дата звернення: 15.05.2025).
4. European Commission. *Asylum, Migration and Integration Fund (2021–2027)*. 2025. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/funding/asylum-migration-and-integration-funds/asylum-migration-and-integration-fund-2021-2027_en (дата звернення: 15.05.2025).

Срібна Є. В., к.е.н., доцент, Фурманчук Д. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ В УКРАЇНІ: ТРЕНДИ ТА ПЕРЕШКОДИ ЗРОСТАННЯ

Електронна комерція (e-commerce) є однією з ключових складових сучасної цифрової економіки, що активно розвивається у глобальному масштабі. В Україні цей сектор демонструє стійке зростання попри внутрішні та зовнішні виклики, зокрема військову агресію, економічну нестабільність і трансформації в поведінці споживачів. Цифровізація суспільства, розширення інтернет-покриття та поява нових моделей споживання відкривають нові можливості як для великого, так і для малого бізнесу. Разом з тим, електронна комерція в Україні стикається з рядом серйозних перешкод, які стримують її потенціал.

Станом на 2024 рік спостерігається значне зростання обсягів онлайн-торгівлі. Поштовхом до розвитку e-commerce стала пандемія COVID-19, що стимулювала цифрову трансформацію бізнесу, однак справжнім викликом виявилась повномасштабна війна, яка почалася у 2022 році. Попри це, багато українських компаній змогли адаптуватися до нових умов, зберегти онлайн-канали продажів і навіть вийти на закордонні ринки. Онлайн-торгівля продовжує залишатися популярною серед споживачів через її зручність, доступність і широту вибору.

У структурі електронної комерції в Україні спостерігається поступовий перехід від традиційних вебсайтів до мобільної комерції. Все більше українців здійснюють покупки через смартфони за допомогою мобільних застосунків. Це вимагає від бізнесу адаптації користувацького інтерфейсу, забезпечення швидкості завантаження сторінок і надійності мобільних платежів. Зростає значення UX/UI-дизайну, персоналізації пропозицій і використання big data для прогнозування поведінки споживачів.

Також набуває популярності соціальна комерція – використання соціальних мереж як повноцінного каналу продажів. Платформи Instagram, Facebook і TikTok стали не лише просторами для реклами, а й інтерактивними майданчиками, де відбувається безпосередня взаємодія між продавцем і покупцем. Водночас українські споживачі виявляють все більшу довіру до цифрових платіжних систем, що забезпечують швидкість і безпеку розрахунків. До найпопулярніших серед них належать LiqPay, Portmone, Monobank, Apple Pay та Google Pay.

Однак поряд із динамічним розвитком існують і значні бар'єри, які гальмують ринок. Серед них – економічна та політична нестабільність, руйнація логістичних ланцюгів, втрата фізичної інфраструктури через

бойові дії, а також зниження купівельної спроможності значної частини населення. Для багатьох підприємців електронна комерція залишається ризикованим напрямом через високий рівень конкуренції, особливо з боку неформального сектора, де торгівля часто здійснюється без належної реєстрації та сплати податків.

Ще однією проблемою є нерівномірність цифрової грамотності населення. У сільських та віддалених регіонах частина потенційних клієнтів не має навичок користування онлайн-сервісами, що звужує цільову аудиторію e-commerce. Крім того, хоча українські служби доставки (Нова пошта, Укрпошта, Meest) досягли високого рівня обслуговування в містах, доставка у віддалені або небезпечні зони часто залишається ускладненою. Суттєвою проблемою є й кібербезпека. У контексті війни спостерігається зростання кількості кібератак як на державні, так і на приватні цифрові ресурси. Це підвищує потребу в інвестиціях у захист персональних даних, шифрування транзакцій і підвищення цифрової довіри користувачів до онлайн-платформ. Важливою складовою подолання цих викликів є розвиток цифрової інклюзії – створення умов для навчання базовим ІТ-навичкам серед різних вікових та соціальних груп, особливо у сільських громадах. Державні й приватні ініціативи мають сприяти підвищенню доступності інтернету, розвитку цифрової інфраструктури та підтримці малого бізнесу в онлайн-середовищі. Крім того, необхідно посилити нормативно-правову базу у сфері електронної комерції та захисту прав споживачів, що забезпечить більшу впевненість громадян у здійсненні онлайн-покупок.

Таким чином, електронна комерція в Україні перебуває на етапі стрімкого розвитку, який супроводжується як новими можливостями, так і значними викликами. Підтримка з боку держави, інвестування в інфраструктуру, освітні програми для підвищення цифрової грамотності та заходи з кібербезпеки є критично важливими для подальшого успішного функціонування цього сектора. Перспективи зростання залишаються високими, особливо з урахуванням адаптаційної здатності українського бізнесу та активної участі громадян у цифрових процесах.

1. E-commerce Europe. Ukraine Country Report 2023. URL: <https://ecommerce-europe.eu> (дата звернення: 14.05.2025).
2. Українська асоціація електронної комерції. *Аналітика ринку e-commerce в Україні*. 2023. URL: <https://ecommerce.ua> (дата звернення: 14.05.2025).
3. Мінцифра України. *Річний звіт про цифрову трансформацію*. 202). URL: <https://thedigital.gov.ua>. (дата звернення: 14.05.2025).
4. Пресслужба «Нова пошта». Звіти про доставку у 2022–2023 роках.
5. Deloitte Ukraine. Digital Economy Overview: Ukraine 2023.
6. *Про регулювання електронної комерції* : Постанова від 10.08.2021 р. № 910. Кабінет Міністрів України.
7. Jiji, OLX, Rozetka – звіти компаній та маркетингові аналітики за 2023 рік.
8. Statista. Global eCommerce trends 2023–2024. URL: <https://statista.com> (дата звернення: 14.05.2025).

Стахів О. А., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Котюк Д. В., здобувач фахової передвищої освіти, Чуприна Н. Я., викладач** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

У сучасному світі автоматизація стає ключовим чинником розвитку різних галузей, зокрема – ресторанного господарства. Підвищення конкуренції, очікування клієнтів щодо якості та швидкості обслуговування, а також нестача кваліфікованого персоналу змушують рестораторів шукати нові технологічні рішення.

Використання інноваційного обладнання, такого як термомікси, вакуумні пакувальники, шоківі охолоджувачі та інші автоматизовані системи, дозволяє значно оптимізувати виробничі процеси, покращити якість страв і зменшити витрати. Проте автоматизація має не лише перспективи, а й низку проблем, які потребують комплексного підходу до впровадження [3].

Проблеми автоматизації:

Висока вартість обладнання та впровадження технологій. Інноваційні пристрої, як термомікс (Thermomix), конвекційні печі з програмованими циклами, вакуумні пакувальники, модулі sous-vide – мають високу ціну. Малим закладам складно одночасно інвестувати в технології, ремонт і маркетинг.

Недостатня підготовка персоналу до роботи з технікою [1].

Кухарі не завжди мають навички роботи з автоматизованими кухонними машинами, міксерами з таймерами, або навіть системами НАССР-контролю. Потрібне навчання й адаптація до роботи з пристроями, як блендери з сенсорним керуванням, термостати, вакуумні установки. Залежність від техніки та цифрових систем У разі збою інтернету або системи управління (POS/CRM), процеси можуть зупинитися [4].

Невідповідність програмного забезпечення потребам конкретного закладу POS-системи або кухонне програмне забезпечення не завжди адаптовані під український ринок, валюту, податкові вимоги, [2].

Підвищення ефективності кухні та обслуговування Thermomix дозволяє змішувати, варити, подрібнювати, парити – все в одному пристрої з точним контролем температури. Автоматичні плити з таймерами, шоківі охолоджувачі, роботи-мішалки дозволяють стандартизувати технологічний процес. Оптимізація часу персоналу Сучасні машини дозволяють кухарам

паралельно працювати над кількома стравами, не відволікаючись на рутинні дії.

Приклади: посудомийні машини з коротким циклом, фритюрниці з фіксованими режимами, автоматизовані тістоміси. Підвищення якості та безпеки харчових продуктів Завдяки точному температурному контролю, вакуумному зберіганню, та цифровому контролю НАССР, автоматизація мінімізує людський фактор. Приготування за допомогою sous-vide установок, наприклад, дає стабільно високий результат. Зменшення витрат та втрат Технології допомагають зменшити кількість зіпсованих продуктів, втрат тепла, витрати електроенергії. Системи інвентаризації автоматично відстежують залишки та попереджають про терміни придатності [6].

Можливість масштабування бізнесу Автоматизація дозволяє зберігати стабільну якість продукції при розширенні (мережа ресторанів, франшиза). Програмоване обладнання забезпечує ідентичний смак, незалежно від змін персоналу. Проблеми автоматизації технологічних процесів:

Приклади технологічної автоматизації в ресторанному бізнесі:

POS-системи (Point of Sale): Дають змогу швидко оформлювати замовлення, вести облік продажів, інтегрувати дані зі складом. Системи типу Poster, R-Keeper, ііко вже активно використовуються в Україні. Автоматизовані системи складу: Програми, які контролюють запаси, автоматично формують замовлення постачальникам.

Скорочення витрат через неправильний облік або людський фактор [5].

Кіоски самообслуговування (Self-service):

Дають змогу гостям самостійно оформити замовлення, оплачувати та обирати час приготування. Зменшують навантаження на офіціантів. Хмарні технології та мобільні додатки: Можливість замовлень через додатки, відстеження доставки, лояльність через накопичення бонусів. Ресторани можуть віддалено керувати процесами, бачити звіти й реагувати в режимі реального часу. Роботизація виробництва:

У великих мережах починають застосовуватися роботи-кухарі (наприклад, піцерії в США з роботами Zume).

В Україні це поки на рівні експериментів, але є перспективи розвитку [1].

Вплив автоматизації на економічні показники ресторану:

Зростання продуктивності праці до 30–40% при впровадженні комплексних автоматизованих систем. Скорочення витрат на персонал до 20% завдяки зменшенню потреби в обслуговуючому персоналі. Збільшення лояльності клієнтів через стабільну якість обслуговування та зручність замовлення.

Підвищення точності фінансового обліку – автоматизовані системи зменшують помилки та махінації.

Майбутні тенденції:

Інтеграція штучного інтелекту для прогнозування попиту, аналізу продажів, автоматичного формування меню.

Інтернет речей (IoT) – «розумні» кухонні прилади, що автоматично регулюють температуру, час приготування тощо [4].

Голосові помічники для персоналу – швидке введення замовлень або отримання інструкцій.

Екологічна автоматизація – системи, які оптимізують витрати води, енергії та продуктів з метою сталого розвитку. Управлінські аспекти автоматизації:

Стратегічне планування автоматизації: Автоматизація повинна бути частиною довгострокової стратегії розвитку ресторану. Важливо враховувати специфіку закладу (фаст-фуд, ресторан середнього класу, преміум тощо). Модернізація організаційної структури: Виникає потреба у нових посадах: системний адміністратор, оператор баз даних, IT-консультант. Менеджери переходять до аналітичних функцій, контролю показників у режимі реального часу [2].

Оптимізація логістичних процесів: Автоматизований облік дозволяє точно планувати закупівлі, уникати надлишків чи нестач. Встановлення взаємозв'язку між складом, кухнею та залом.

Соціальні наслідки автоматизації:

Зміна профілю професій: Зменшення потреби у низько кваліфікованих працівниках, зростання попиту на технологічно грамотних фахівців. Збільшення ролі м'яких навичок: комунікація, робота з клієнтами, адаптивність [5].

Автоматизація в міжнародному контексті:

У провідних країнах (США, Японія, Південна Корея) активно застосовуються роботи-офіціанти, дрони-доставники, системи повного контролю через AI-аналітику.

Україна активно переймає ці практики, особливо у великих містах (Київ, Львів, Харків), проте розвиток гальмується через економічну нестабільність та відсутність пільгового оподаткування для інноваційного бізнесу [1].

1. Вітковська О. М. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 2. Єрмоленко О. П., & Савченко І. В. Автоматизація бізнес-процесів у закладах громадського харчування. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 3. Лозовицька Г. О. Сучасні інформаційні технології в ресторанному бізнесі: виклики та можливості. *Вісник економіки та управління*. 2021. № 2 (36). С. 67–74. 4. Poster POS. Автоматизація ресторанів і кафе: огляд системи. 2024. URL: <https://joinposter.com/ua.iiko> (дата звернення: 14.05.2025). 5. Можливості автоматизації ресторанного бізнесу. URL: <https://iiko.com/ua> (дата звернення: 14.05.2025). 6. Statista. Digital transformation in the hospitality industry. 2023. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 14.05.2025). 7. Державна служба зайнятості України. Зміна профілів професій у сфері обслуговування в умовах цифровізації. 2023.

Стахів О. А., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Мельник А. І., викладач, Євчик Д. О., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ІНДУСТРІЇ КРАСИ ТА ПОСЛУГ

У сучасному світі цифрові технології стають невід'ємною вагомою частиною розвитку підприємств у сфері краси та послуг. В умовах постійного зростання конкуренції та змін у поведінці споживачів на ринку, цифрове середовище дозволяє підприємствам не лише виживати, а й активно розвиватися. Використання інформаційних систем, CRM-платформ, онлайн-сервісів та аналітики забезпечує гнучкість, оперативність у прийнятті рішень і тісну, злагоджену взаємодію з клієнтами [1].

Цифрове середовище охоплює комплекс різноманітних інструментів, які дозволяють автоматизувати роботу підприємства: від комунікації з клієнтами до внутрішнього обліку та розширеного управління персоналом. Онлайн-магазини косметики, салони краси, що мають вебсайти та акаунти у соціальних мережах, отримують перевагу на ринку завдяки зручності для клієнта, доступності спектру послуг і швидкій реакції на запити [2]. Упровадження цифрових рішень також сприяє збору та аналізу даних про поведінку споживачів, що дозволяє краще адаптувати маркетингові стратегії та підвищити рівень персоналізації послуг. Наприклад, завдяки аналітиці замовлень, підприємства можуть прогнозувати попит, оптимізувати запаси продукції та формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів. Таким чином, цифровізація стає ключовим чинником конкурентоспроможності у сфері краси та догляду.

Актуальні CRM-системи, зокрема ClickUp та KeyCRM, дозволяють ефективно керувати клієнтською базою, проєктувати і планувати графіки, вести статистику, автоматизувати записи та нагадування. Такі інструменти допомагають створювати персоналізовані пропозиції, підвищують лояльність клієнтів і формують стабільну базу постійних відвідувачів. Інтеграція CRM з календарем, сервісами фінансового обліку і соцмережами створює єдине цифрове середовище, яке підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства. CRM дозволяє також аналізувати клієнтський шлях та прогнозувати повторні покупки. Це знижує витрати на залучення нових користувачів послуг, натомість посилюючи роботу з постійними клієнтами.

Важливою частиною цифрового середовища є управлінська структура, адаптована до нових умов. У ній з'являються сучасні

професійні напрями: SMM-спеціаліст, маркетолог, контент-менеджер, які разом з традиційними працівниками (майстрами, адміністраторами, бухгалтерами) формують команду, здатну ефективно працювати у різноманітних форматах: як онлайн, так і офлайн. Також велике значення має поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації працівників через цифрові інструменти. До них можна віднести рейтинги, відгуки клієнтів, бонусні системи тощо [4]. Крім цього, мотивація персоналу (матеріальна та нематеріальна мотивація) тісно пов'язана з цифровими інструментами – працівники можуть оцінювати свою ефективність, брати участь у внутрішніх рейтингах підприємства, отримувати онлайн-навчання та розвиватися професійно завдяки доступу до внутрішніх баз знань. Це створює прозору систему заохочення, де кожен співробітник розуміє, за що він отримує бонус або похвалу. Цифрові платформи дозволяють керівництву швидко і релевантно реагувати на результати праці, проводити атестації чи надавати рекомендації. У результаті формується мотивована команда, орієнтована на досягнення спільних цілей [3].

Візуальна складова цифрового середовища також має велике значення для комерційного успіху. Онлайн-присутність бізнесу (наявність вебсайту, Instagram, TikTok тощо) повинна бути візуально привабливою, сучасною, зручною для навігації. Цифровий імідж підприємства стає продовженням реального сервісу, формує перше враження про бренд і може вирішити, чи залишиться клієнт з вами надовго [5]. Крім того, якісний візуальний контент сприяє підвищенню довіри до бренду та формує емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Регулярне оновлення візуального оформлення, професійна фотозйомка продукції, використання трендових стилів і кольорових рішень дозволяють виділитися серед конкурентів та утримувати увагу потенційних клієнтів.

Цифровізація також розширює можливості навчання персоналу. Онлайн-курси, вебінари, внутрішні навчальні платформи дозволяють швидко оновлювати знання працівників, освоювати нові техніки, інструменти та косметологічні продукти. Підприємства, які інвестують у цифрову освіту, отримують конкурентну перевагу завдяки професійному персоналу.

В епоху мобільності та гнучкості підходів цифрові технології дозволяють підприємствам бути доступними будь-де і будь-коли. Майстри можуть використовувати мобільні додатки для керування записами, клієнти – реєструватися онлайн і миттєво отримувати підтвердження. Навіть невеликі студії можуть вести повноцінну бізнес-діяльність у низці міст завдяки хмарним платформам і онлайн-комунікації.

В умовах динамічного ринку значення мають також програми лояльності нового покоління – автоматизовані бонусні системи, індивідуальні знижки, кешбеки, все це в межах однієї платформи. Це дозволяє зменшити навантаження на персонал і водночас покращити

досвід клієнтів.

Ще одним важливим аспектом діяльності в інтернет-вимірі є захист персональних даних. Робота з CRM-системами, реєстрація клієнтів через онлайн-форми, збереження історії послуг і платежів вимагає суворого дотримання політики конфіденційності та цифрової безпеки. Підприємства, що демонструють відповідальність у цьому напрямку, отримують більш помітну довіру клієнтів і формують позитивну репутацію.

Особливої уваги потребує аналітика в цифровому бізнесі. CRM-системи та платформи аналітики дозволяють відстежувати поведінку клієнтів, найпопулярніші послуги, рівень завантаженості майстрів, ефективність і перспективність акцій. На основі цих даних підприємство може коригувати стратегії, оптимізувати графіки роботи, підвищувати прибутковість і уникати зайвих витрат.

Автоматизація розкладу, обліку матеріалів, фінансових потоків дозволяє уникати помилок, економити час і зосередитися на головному – якісному обслуговуванні клієнтів. Завдяки цифровим інструментам підприємці можуть швидко адаптуватися до змін, відкривати нові точки продажів, розширювати чисельність команди або змінювати формат надання послуг (наприклад, перехід до мобільних б'юті-послуг або онлайн-консультацій).

Отож, цифрове середовище сьогодні – це не просто підтримка бізнесу, а основа його функціонування, зростання і стійкості. У сфері краси та послуг, яка завжди орієнтована на естетику, персоналізацію та комфорт, цифрові технології дозволяють досягати високого рівня сервісу, розвивати довіру клієнтів і будувати лояльну аудиторію. Підприємства, що ігнорують цифрову трансформацію, ризикують втратити свою конкурентоспроможність і готовність реагувати на зміни. Натомість ті, хто впроваджує інновації, отримують доступ до нових ринків та споживачів. Це підтверджує, що цифрова ера – це не перспектива далекого майбутнього, а теперішні реалії бізнесу.

1. Економічна правда. Колонка про бізнес. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/10/13/705415/index.amp> (дата звернення: 14.05.2025). 2. Pro-Consulting. Аналітичний огляд ринку салонів краси в Україні та СНД. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynka-salonov-krasoty-v-ukraine-i-sng-analiticheskij-obzor> (дата звернення: 14.05.2025). 3. TAS Life. Що таке нематеріальна мотивація працівників. URL: <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-praczivnykiv> (дата звернення: 14.05.2025). 4. Ukrsalon персонал салонів краси. URL: <https://ukrsalon.com.ua/blogs/cat-dlya-rukovoditeley-salonov/personal-salona-krasoty-litso-firmy?lang=ua> (дата звернення: 14.05.2025). 5. Webtune – цифрове агентство з веброзробки. Стаття: Етапи створення вебсайтів: які є основні кроки розробки. URL: <https://webtune.com.ua/stati/web-rozrobka/etapy-stvorenniya-veb-sajtiv/> (дата звернення: 14.05.2025).

Стахів О. А., к.е.н, доцент, Матвійчук В. В., здобувач вищої освіти
(Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна)

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У вітчизняній та міжнародній практиці тема виробничих ресурсів є однією із найбільш актуальних, адже від раціонального пошуку, використання, перероблення та відновлення ресурсів залежить економічна стабільність як світової економіки, так і кожної держави [8].

Дефініція «матеріально-технічні ресурси у будівництві» – це один із основних елементів підприємницького потенціалу, а саме – матеріальні та нематеріальні активи, що переносять свою вартість на об'єкт будівництва повністю або частково, використання яких, як очікується, принесе економічну вигоду та соціальний ефект [3]. Ми погоджуємося з [3; 8], що економічну вигоду від процесу будівництва отримує будівельна компанія та фінансові посередники, а соціальну вигоду – кінцевий споживач.

Матеріально-технічні ресурси будівельного підприємства включають всі матеріали, обладнання, техніку та інструменти, необхідні для забезпечення виробничих процесів на будівельному майданчику [5].

При оцінці використання ресурсів варто звернути увагу на їх пошук, формування, зберігання та використання, а також витрати та доходи, які пов'язані з цими процесами.

Водночас не беруться до уваги роботи, пов'язані із розвідуванням, підготовкою площадок, видобуванням корисних копалин, вартісною оцінкою природних благ, екологічних та соціальних факторів природокористування [3].

Ефективне управління матеріально-технічними ресурсами в будівництві дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та запобігти простоям, спричиненим відсутністю потрібних матеріалів [4].

Для будівельного підприємства важливим є систематичний підхід до планування та обліку ресурсів, який включає прогнозування потреб, визначення обсягу та специфікацій матеріалів, а також контроль поставок та запасів. Як зазначено в роботі Білошицької О.М., «ефективне планування дозволяє знизити фінансові витрати, мінімізуючи непотрібні запаси та оптимізуючи доставку» [1].

Зазвичай, оцінка обсягу матеріально-технічних ресурсів базується на таких показниках, як вартість запасів, витрати на закупівлю, час на доставку та рівень зносу обладнання. Контроль цих показників сприяє не лише оптимізації виробничих процесів, але й забезпеченню сталого розвитку підприємства [2].

Задоволення будівельної організації в матеріальних ресурсах здійснюється двома шляхами: екстенсивним та інтенсивним.

Але, одним з основних питань при дослідженні рівня ефективності господарювання – є визначення питомої ваги витрат, пов'язаних з підвищенням ефективності використання засобів та предметів праці. Для цього необхідно визначити величину витрат на утримання та експлуатацію засобів праці, встановити їх вплив на собівартість будівельної продукції. Водночас потрібно враховувати та оцінювати, яка частка є регулярною та часто повторюємою, має значну питому вагу в загальній масі витрат, а яка величина витрат є одноразовою, тобто трапляється тільки в окремих випадках та у відносно невеликій кількості.

Серед основних викликів управління матеріально-технічними ресурсами є коливання цін на будівельні матеріали, проблеми з логістикою та знос техніки. Як зазначено в дослідженні [6], «значне подорожчання матеріалів або перебої з поставками можуть суттєво впливати на собівартість будівництва, а також на дотримання строків виконання робіт».

Підвищення ефективності використання ресурсів можливе через впровадження новітніх технологій та автоматизованих систем управління ресурсами, які дозволяють підприємствам контролювати стан матеріалів, уникати простоїв та своєчасно поповнювати запаси [7]. Крім того, впровадження інформаційних систем для моніторингу запасів та потреб значно підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Сучасні будівельні підприємства використовують різні підходи до скорочення витрат на матеріально-технічні ресурси, серед яких – закупівля великих партій за оптовими цінами, довгострокові контракти з постачальниками та використання екологічних матеріалів, які можуть бути дешевшими у тривалій перспективі. Також впроваджуються «зелені» технології, які передбачають оптимізацію енергоспоживання та зменшення кількості відходів [4].

1. Білошицька О. М. Планування та облік матеріально-технічних ресурсів в будівництві. Київ : Науково-технічний журнал, 2018. 2. Грищенко А. П. Оцінка та аналіз обсягу ресурсів у будівництві. Харків : Вид. ХНУБА, 2022. 3. Гуменна-Дерій М. Дефініція поняття «матеріально-технічні ресурси» та їх взаємозв'язок з іншими ресурсами у будівництві. *Вісник Економіки*. Jan. 2021. No. 3. Pp. 252–265. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1166>. (дата звернення: 14.05.2025). 4. Кравченко Ю. В. Економіка будівельного підприємства: сучасні аспекти. Одеса : Видавництво ОДАБА, 2019. 6. Мартиненко Л. С. Сучасні виклики в управлінні матеріально-технічними ресурсами. Житомир : Поліський науковий журнал, 2021. 7. Семенюк В. О. Інноваційні підходи до обліку ресурсів у будівництві. Дніпро : Науково-технічне видання ДНУ, 2020. 8. Управління системою забезпечення матеріально-технічними ресурсами в будівництві : кол. монографія / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 206 с.

Стахів О. А., к.е.н., доцент, Токар П. І., здобувач першого (бакалаврського) освітнього рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЛОГІСТИКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах господарювання ефективна логістика є одним із ключових чинників успішного функціонування торговельного підприємства. Логістика охоплює весь процес управління матеріальними та інформаційними потоками від постачальника до кінцевого споживача, забезпечуючи оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та покращення загальної ефективності підприємства [1].

Сутність логістики полягає в управлінні потоками товарів, інформації та фінансів з метою досягнення максимальної вигоди для підприємства. Основними функціями логістики є: планування потреб у товарах; організація закупівель; транспортування; зберігання; управління запасами; обробка замовлень.

Традиційна торгівля пов'язана з розгалуженою мережею розподілу, що складається з дрібних роздрібних торговців, дилерів, торговців дрібними товарами, оптовиків та дистриб'юторів. Це складна мережа, яка обслуговує локалізований попит клієнтів через регулярні замовлення з короткими термінами виконання та різними коефіцієнтами виконання. Коефіцієнт виконання (faultfillment rate) – це безпосередній попит клієнтів, який можна задовольнити наявними на складі товарами. Він також розраховується з точки зору загальної кількості доставлених замовлень із загальної кількості замовлень. Час виконання – це час, необхідний для виконання доставки після успішної реєстрації замовлення [4].

Попит оцінюється та інтерпретується роздрібними торговцями, після чого розміщується замовлення. Іноді «польового агента», який приймає замовлення, супроводжує кур'єр (у транспортному засобі доставки), і замовлення виконується одразу на місці.

Традиційна торгівля будується на міжособистісних стосунках між клієнтами та роздрібними торговцями. Навіть роздрібні торговці взаємодіють більш особисто та безпосередньо з «польовими агентами». «Польові агенти» приймають замовлення від імені дистриб'юторів. Дистриб'ютори виконують замовлення з часом виконання один-два дні. Дистриб'ютори, у свою чергу, співпрацюють з виробниками, щоб підтримувати достатній запас для забезпечення здорового рівня виконання замовлень. Кредитний цикл, що надається цим роздрібним торговцям, часто короткий [2; 4].

Традиційна торгівля схильна до нестабільного попиту, що призводить до порожніх полиць або необхідності просувати клієнтам

альтернативні продукти. А це, у свою чергу, призводить до швидких та спонтанних замовлень, що створює навантаження на планування графіків та доставку «останньої милі» для дистриб'юторів.

Важливим аспектом логістики в торгівлі є своєчасне забезпечення наявності необхідного асортименту товарів у точках продажу з урахуванням попиту, сезонності та мінімізації витрат на зберігання. Для досягнення цього використовуються сучасні інформаційні системи, автоматизовані склади, GPS-трекери, CRM та ERP-системи [1–3].

Сучасна торгівля передбачає більш плановий та організований підхід до управління розподілом та логістикою. Сучасна торгівля включає більших контрагентів, таких як мережі супермаркетів, міні-маркети, гіпермаркети тощо. Це передбачає агрегацію попиту на різноманітний асортимент продукції. Деякі з ключових відмінностей наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Зміна метрик торгівлі в сучасних умовах [4]

Параметри	Традиційна торгівля	Сучасна торгівля
Попит	Нестабільний або сезонний	Постійні (тимчасові підвищення)
Взаємодія з клієнтами	Особистий контакт (продавець видає товари покупцеві)	Клієнт може вибрати товари, а потім перейти до оформлення замовлення. Це дає клієнту перевагу вибору, оскільки він може оцінити кілька товарів поруч.
Розміщення замовлення	На основі поточних запасів	Стратегічно сплановано для задоволення рекламних потреб
Час виконання	Короткий – Прямий (послідовний)	Структурований (випереджений)
Асортимент продукції	Обмежений	Екстравагантний
Своєчасні поставки	Порівняно нижчий фокус на них	Порівняно вища фокусування
Час виконання замовлення	Можливе розміщення в різний час	Повинно стосуватися заздалегідь визначених часових інтервалів (їх відсутність може призвести до штрафу для дистриб'ютора)
Економія масштабу	Товари, що торгуються за MRP	Роздрібні торговці можуть покривати витрати та надавати рекламні знижки для збільшення покупок
Кредитний цикл	Короткий	Довгий (на замовлення)

Основна відмінність полягає в тому, що в сучасній торгівлі логістика більш організована. Роздрібні торговці часто співпрацюють безпосередньо з виробниками. Багато великих мереж супермаркетів вертикально інтегрувалися, щоб пропонувати власні бренди продуктів

харчування та одягу. Основна увага приділяється забезпеченню клієнту гарного процесу й досвіду покупки, співвідношенню ціни та якості. І для підтримки цього їм потрібна потужна система управління логістикою [4].

Сучасні роздрібні торговці підтримують рівень заповнення вище рівня страхового запасу (мінімальний запас, необхідний для задоволення негайного попиту, який також є стимулом для повторного замовлення товару), щоб збалансувати запаси відповідно до економічно вигідної кількості замовлення (мінімізуючи витрати на зберігання та замовлення, одночасно збільшуючи загальне задоволення попиту). Це вимагає від них ретельної уваги до своїх «вікон доставки». Вони мають чіткі часові інтервали для поповнення кожного товару та часто штрафують дистриб'юторів, якщо часовий інтервал доставки пропущено або затримано. Оскільки сучасні роздрібні торговці займають значний бізнес для дистриб'юторів, дистриб'ютори (або виробники) звертаються до технологій підтримки кращого планування графіків та маршрутів своїх поставок.

Традиційна торгівля займає близько 90% на ключових ринках, що розвиваються. Завдяки використанню хмарних технологій, доставку «останньої милі» можна оптимізувати для таких мереж розподілу, забезпечуючи організовані моделі в галузі [4].

Оптимальна логістика дозволяє [3]:

- зменшити витрати на транспортування й зберігання;
- скоротити час обробки замовлень;
- уникати дефіциту або надлишку товарів;
- підвищити задоволеність клієнтів;
- посилити конкурентні позиції підприємства.

Оптимізація мережі дистрибуції може допомогти організувати традиційну торгівлю та створити більше цінності для всіх зацікавлених сторін, а саме: роздрібних торговців, дистриб'юторів, виробників та кінцевих споживачів [2; 4].

Таким чином, логістика є важливою ланкою в системі управління торговельним підприємством і має стратегічне значення для його розвитку. Її грамотна організація забезпечує економічну ефективність і стійкість у конкурентному середовищі.

1. Балабанова Л. В. Економіка торговельного підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 400 с. 2. Логістика : підручник / за ред. О. В. Черевка. Київ : Знання, 2021. 382 с. 3. Мартинюк А. А. Логістика підприємства. Харків : Вид-во «Фактор», 2020. 248 с. 4. Modern Trade vs Traditional Trade: A Logistics Management Overview! URL: <https://www.loginextsolutions.com/blog/modern-trade-vs-traditional-trade-a-logistics-management-overview/> (дата звернення: 14.05.2025).

Стахів О. А., к.е.н., доцент, Шира А. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростання конкуренції підприємства змушені шукати дієві механізми забезпечення стабільної присутності своєї продукції на цільових сегментах. Одним із ключових інструментів, що дозволяє не лише зберігати позиції, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, є грамотно розроблений маркетинговий план. Його значення полягає у системному підході до просування продукції через оптимальне поєднання традиційних і цифрових каналів комунікації, гнучке реагування на зміну споживчих уподобань, а також у здатності формувати додаткову цінність товару в очах споживача. Саме стратегічне маркетингове планування виступає фундаментом для підвищення впізнаваності бренду, розширення ринкової частки, зміцнення лояльності клієнтів і, як наслідок, забезпечення стійкої конкурентоспроможності продукції в умовах мінливої кон'юнктури.

Маркетинговий план – це документ, у якому сформульовані основні цілі маркетингу товарів та послуг підприємства і шляхи їх досягнення. Планування маркетингової діяльності підприємства означає розробку чіткої програми дій, яка дає можливість цілеспрямовано впливати на послідовність, швидкість, комплексність і позитивні результати змін у маркетинговій діяльності з метою отримання прибутку за визначений період [1, с. 77].

Ключові завдання маркетингового плану в контексті забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства: визначення ринкових сегментів і цільової аудиторії, що забезпечують найбільший потенціал для зростання обсягів збуту та підвищення рентабельності; обґрунтування каналів просування продукції, які є економічно ефективними та сприяють формуванню конкурентних переваг на цільових ринках; розробка комплексу маркетингових заходів, спрямованих на зростання впізнаваності бренду, лояльності споживачів та стабільне позиціонування продукції; оцінювання ефективності маркетингових дій, зокрема через аналіз впливу на фінансові результати підприємства та загальний рівень ринкової активності [2, с. 53].

У практичній діяльності підприємств маркетингове планування не має універсальної форми, потребує адаптації до конкретних умов функціонування, галузевої специфіки, цільових аудиторій та ринкових викликів. Кожне підприємство формує власну систему маркетингових

заходів, яка відповідає його стратегічним пріоритетам і ресурсним можливостям. У межах подальшого дослідження маркетингового планування як інструменту підвищення конкурентоспроможності продукції доцільним є більш конкретний аналіз запропонованої системи заходів на прикладі окремого підприємства. Для цього обґрунтовано вибір ТОВ «БІСКОТТІ» – суб’єкта господарювання, що здійснює виробництво та реалізацію кондитерських виробів на внутрішньому ринку, зосереджуючи діяльність на задоволенні попиту з боку економічно активних споживачів, домогосподарств із середнім рівнем доходу та аудиторії, орієнтованої на якісну продукцію повсякденного споживання [3]. З урахуванням цієї специфіки розроблено маркетинговий план, що передбачає комплекс заходів для посилення пізнаваності бренду, стимулювання повторних покупок та розширення охоплення цільового ринку шляхом застосування сучасних цифрових інструментів і механізмів партнерського просування. В табл. 1. представлено маркетинговий план для ТОВ «БІСКОТТІ».

Таблиця 1

Маркетинговий план для підвищення конкурентоспроможності продукції
ТОВ «БІСКОТТІ»

Назва заходу	Мета заходу	Маркетингові інструменти	Відповідальний підрозділ
Рекламна кампанія в соціальних мережах	Залучення нових клієнтів та підвищення впізнаваності бренду	Таргетована реклама (Facebook, Instagram), банерні пости	Відділ цифрового маркетингу
Програма лояльності для постійних клієнтів	Стимулювання повторних покупок і зменшення відтоку клієнтів	Бонусна система, email-розсилки, мобільний додаток	Відділ CRM та обслуговування клієнтів
Колаборації з блогерами	Формування довіри до бренду і розширення охоплення	Product placement, stories, відеоогляди (Instagram, TikTok)	PR-відділ, SMM-команда

Джерело: складено автором

З метою обґрунтування ефективності запропонованих рішень в табл. 2 наведено оцінку величини резервів підвищення результативності діяльності підприємства відповідно до кожного з виділених напрямів маркетингового впливу. Аналіз таблиці свідчить, що кожен із напрямів маркетингового впливу має значний потенціал для покращення загальної ефективності діяльності ТОВ «БІСКОТТІ». Впровадження рекламної кампанії в соціальних мережах дозволяє не лише посилити присутність бренду в цифровому середовищі, але й активізувати взаємодію з цільовою аудиторією. Програма лояльності сприятиме формуванню стабільної

клієнтської бази та підвищенню повторних продажів, тоді як партнерство з локальними лідерами думок відкриває нові канали комунікації з потенційними клієнтами та зміцнює репутацію бренду.

Таблиця 2

Визначення величини резервів підвищення ефективності діяльності ТОВ «БІСКОТТИ»

Напрямок резерву	Заходи з реалізації	Очікувана ефективність
Підвищення впізнаваності бренду	Рекламна кампанія в соціальних мережах	- збільшення кількості підписників у соціальних мережах; - підвищення охоплення цільової аудиторії; - зростання кількості унікальних відвідувачів на сайті.
Збільшення лояльності клієнтів	Впровадження програми лояльності з бонусами та знижками	- збільшення частки постійних клієнтів у загальній структурі збуту; - підвищення середнього чека повторних покупок; - збільшення частоти покупок на одного клієнта; - зниження відтоку клієнтів.
Розширення аудиторії через партнерство	Колаборації з локальними фуд-блогерами для просування продукції	- збільшення кількості замовлень після публікацій блогерів; - зростання інтересу до бренду серед локальної аудиторії; - підвищення довіри до бренду через рекомендації лідерів думок; - збільшення кількості позитивних відгуків та рекомендацій.

Джерело: складено автором

Отже, маркетинговий план відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг та зміцненні стійкої конкурентоспроможності продукції підприємства, слугуючи інструментом стратегічного управління ринковою активністю. Його реалізація на основі чітко визначених цілей, інструментів і відповідальних підрозділів дозволяє забезпечити системне просування товару, зміцнення зв'язків із цільовою аудиторією, зростання впізнаваності бренду та підвищення ефективності збуту в умовах високої конкуренції.

1. Белявцева В. В. Маркетинговий план: структура та впровадження. *Управлінські науки*. 2023. № 2. С. 78–84. URL: <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/1d69d935-1b73-4799-bbc1-4b7da38f8090/download> (дата звернення: 04.05.2025). 2. Ніколаєва Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 146 с. 3. Офіційний сайт ТОВ «БІСКОТТИ». URL: <https://biscotti.com.ua/> (дата звернення: 04.05.2025).

Степанченко О. М., викладач, Дмитрук Д. О., здобувач фахової передвищої освіти (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ МЕНЕДЖЕРУ SECURAPP ПРИ ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛЕЮ

У сучасному світі цифрових комунікацій питання захисту персональних даних та конфіденційного листування є надзвичайно актуальними. Із зростанням кількості кіберзагроз, зламів, витоків інформації та шпигунських атак виникає потреба у створенні безпечних каналів обміну повідомленнями. Особливо це стосується освітніх, державних та комерційних структур, де приватність спілкування має вирішальне значення. Месенджер «SecurApp», розробка якого є метою цієї дипломної роботи, базується на принципах безпеки, простоти у використанні та застосування сучасних шифрувальних технологій.

Тема безпечного обміну повідомленнями широко досліджується в ІТ-сфері, зокрема в контексті захисту персональних даних, реалізації шифрування «end-to-end», а також побудови надійних архітектур клієнт-серверних застосунків. Проте більшість готових рішень або є закритими (пропрієтарними), або потребують значних фінансових витрат для використання в невеликих організаціях. Таким чином, існує потреба в розробці доступного, надійного та кастомізованого засобу для безпечного листування.

Мета роботи – розробити безпечний, зручний та функціональний месенджер «SecurApp», який використовує сучасні методи шифрування, дозволяє обмінюватися повідомленнями в реальному часі, зберігає історію спілкування у базі даних, має чіткий поділ клієнтської та серверної частин, а також адаптований до сучасних візуальних стандартів інтерфейсу користувача.

Методи дослідження:

- використання мов програмування високого рівня (Python);
- застосування бази даних MongoDB для зберігання облікових даних та історії чатів;
- реалізація протоколу обміну повідомленнями на основі сокетів або HTTP-запитів;
- шифрування повідомлень за допомогою алгоритмів AES/RSA;
- моделювання інтерфейсу за допомогою Figma;
- тестування роботи додатку у різних сценаріях (індивідуальне та групове листування, навантаження, безпека).

Сутність розробки.

Месенджер «SecurApp» матиме такі ключові функціональні компоненти:

1. Реєстрація та авторизація користувачів з базовою перевіркою даних та збереженням інформації в MongoDB.

2. Шифрування повідомлень на стороні клієнта та розшифровка на стороні отримувача з метою забезпечення повної конфіденційності (end-to-end).

3. Обмін повідомленнями в реальному часі, з передачею через серверну частину, розроблену на Python.

4. Збереження історії повідомлень та час їх надсилання/отримання.

5. Інтерфейс користувача, що розробляється за допомогою макетів Figma та реалізується у вигляді десктопного або веб-додатку.

6. Можливість масштабування: у майбутньому можливе розширення до групових чатів, передачі файлів, голосових повідомлень тощо.

Розробка власного месенджера дозволяє:

- створити доступне рішення для внутрішнього використання у компаніях, освітніх установах, державних структурах;
- зменшити витрати на придбання комерційних месенджерів із закритим кодом;
- забезпечити повний контроль над переданими даними без ризику витоку через сторонні сервери;
- використовувати програму в навчальному процесі як приклад сучасного захищеного застосунку;
- закласти основу для подальшої комерціалізації або відкритого програмного продукту для українського ІТ-ринку.

Основні висновки. Проєкт «SecurApp» є сучасним прикладом практичного впровадження цифрових технологій з акцентом на безпеку. Він може бути корисним як для приватного використання, так і для організацій, що потребують конфіденційного зв'язку. Його реалізація не лише має технічну значущість, а й демонструє потенціал для економічного та освітнього впровадження.

1. Соммервіль І. Інженерія програмного забезпечення. 10-те вид. К. : Видавництво «Діасофт», 2021. 832 с. 2. Юрченко Ф. О., Іванов О. В. Інформаційна безпека в комп'ютерних системах. К. : НАУ, 2020. 268 с. 3. Писаренко О. І. Методи захисту інформації в комп'ютерних мережах. *Вісник НТУУ «КПІ»*. Сер. ІКС. 2021. № 1. С. 45–53. 4. Таненбаум Е., Вез В. Комп'ютерні мережі. 5-те вид. К. : Діалектика, 2020. 960 с. 5. Мельник В. С. Бази даних NoSQL: MongoDB на практиці. Х. : Фабула, 2022. 296 с. 6. Власенко К. М. Розробка клієнт-серверних застосунків: технології та інструменти. Львів : Видавництво ЛНУ, 2021. 310 с. 7. Nielsen J. Usability Engineering. Morgan Kaufmann, 2020. 362 p. 8. Документація MongoDB. URL: <https://www.mongodb.com/docs/> (дата звернення: 14.05.2025). 9. Документація Flutter. URL: <https://docs.flutter.dev/>. (дата звернення: 14.05.2025). 10. Документація Python. URL: <https://docs.python.org/3/> (дата звернення: 14.05.2025). 11. RFC 8446 – The Transport Layer Security (TLS) Protocol Version 1.3. IETF, 2018. URL: <https://datatracker.ietf.org/doc/html/rfc8446>. (дата звернення: 14.05.2025).

Ступницький В. В., к.е.н., доцент (ВСП ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Дубенська філія, м. Дубно, Україна), **Срібна Є. В., к.е.н., доцент** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна) **Ступницька Н. І., методист** (Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна)

ТЕХНОПОЛІСИ ЯК ДРАЙВЕРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

У сучасному глобалізованому світі термін «технополіс» набув широкого застосування для опису регіонів, спеціалізованих на технологічних інноваціях. Первинно виникнувши як концентрація наукових установ, технополіси нині є потужними осередками інноваційного підприємництва, які поєднують діяльність приватного сектора, державних органів, великих корпорацій та малого бізнесу. Їх створення зазвичай пов'язане із наявністю великих освітніх і науково-дослідних установ, навколо яких формується інноваційна екосистема.

Сучасні визначення технополісу акцентують увагу на чотирьох основних складових. Перш за все, це наявність критичної маси науково-дослідних організацій (R&D), які проводять дослідження у відповідних галузях і мають розвинену інфраструктуру. Важливою умовою є також безпосередня близькість до університетів або інших вищих навчальних закладів, що забезпечує міцний зв'язок між освітою, наукою та виробництвом. Третій ключовий елемент – це присутність компетентних компаній, які забезпечують попит на наукові розробки та створюють умови для їх комерціалізації на міжнародних ринках. Нарешті, вирішальним фактором виступає наявність достатнього інтересу інвесторів для розвитку технологічно орієнтованих стартапів та спін-офф компаній.

Технополіс у сучасному розумінні є інтегрованим науково-промисловим комплексом, що включає науково-дослідні та навчальні інститути, виробничі підприємства, необхідну інфраструктуру для комфортної праці та життя. Технополіси суттєво впливають на економіку регіонів, в яких вони розташовані, сприяючи підвищенню інноваційної активності, розвитку інноваційної інфраструктури, прискоренню комерціалізації розробок, структурній перебудові промисловості та створенню нових робочих місць. Вони також стимулюють вдосконалення механізмів інноваційної діяльності та посилення наукоємності економіки. За даними Європейської Комісії, лише у ЄС налічується понад 350 технополісів, які забезпечують працевлаштування для понад 2 млн людей та сприяють створенню близько 40% всіх нових інноваційних розробок у регіоні [1]. Технополіси суттєво впливають на економіку регіонів, в яких вони розташовані, сприяючи підвищенню інноваційної активності,

розвитку інноваційної інфраструктури, прискоренню комерціалізації розробок, структурній перебудові промисловості та створенню нових робочих місць. Вони також стимулюють вдосконалення механізмів інноваційної діяльності та посилення наукоємності економіки.

Основу створення технополісів становлять кілька принципів. Перший принцип полягає у координації та співпраці науки, вищої освіти, державного сектору, приватного бізнесу та місцевих органів управління. Другий принцип передбачає прискорену передачу у виробництво науково-технічних знань, що були отримані в результаті фундаментальних та прикладних досліджень. Важливим є розвиток інноваційного підприємництва, залучення промислових і банківських фінансових ресурсів у інноваційну діяльність, а також концентрація ризикового капіталу.

Залежно від масштабу і типу діяльності технополіси поділяються на кілька основних категорій. Інноваційні центри, наприклад, призначені для підтримки новостворених малих фірм, які розробляють наукоємні технології. Науково-дослідні парки обслуговують як нові, так і діючі виробничі підприємства, зазвичай тісно співпрацюючи з університетами. Технологічні парки мають розгалужену мережу високотехнологічних компаній, хоча часто не мають прямого зв'язку з науковими закладами. Технологічні центри є сервісними підприємствами для високотехнологічних фірм, тоді як конгломерати технокомплексів і наукових парків прагнуть трансформувати цілі регіони у високотехнологічні зони.

Сучасні європейські технополіси зосереджені на трьох стратегічних напрямках – цифрових і глибоких технологіях (штучний інтелект, квантові обчислення, мікроелектроніка), чистих і ресурсоефективних технологіях (відновлювальна енергія, уловлювання вуглецю) та біотехнологіях (фармацевтика, молекулярні інновації), сприяючи зеленим і цифровим трансформаціям. У контексті глобальних викликів ці напрямки визначають майбутнє технополісів як ключових осередків сталого та технологічно орієнтованого зростання.

Отже, сучасні технополіси відіграють ключову роль у розвитку інноваційних систем, формуванні високотехнологічних регіонів, підвищенні конкурентоспроможності економіки та соціально-економічному розвитку країн. Враховуючи значну варіативність підходів до їх створення, подальші дослідження повинні враховувати особливості місцевих умов і національних інноваційних стратегій.

1. European Commission. Strategic Technologies for Europe Platform (STEP). 2025. URL: https://strategic-technologies.europa.eu/about_en (дата звернення: 10.05.2025).

Тарара О. Я., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Вашай Ю. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

МЕТОДИ УСПІШНОГО ПОДОЛАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ НА ПРИКЛАДІ ДІЙ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Після початку повномасштабного вторгнення росії на територію України Європейський Союз (далі – ЄС) стикнувся із серйозною енергетичною кризою – стрибком цін на природний газ, що, в основному, імпортувався із країни-агресора. У країнах Європи 30% домогосподарств отоплювалися газом, до того ж 31,6% від усього його обсягу використовувався для виробництва електроенергії та тепла [1]. Окрім очевидної прямої шкоди заподіяної домогосподарствам та бізнесу, ця подія стала причиною здорожчання електроенергії загалом, адже в ЄС діє система: ціна на електроенергію визначається найдорожчим джерелом енергії і під час кризи це був газ [2].

Країни ЄС відреагували єдино та швидко. Лише через кілька тижнів після вторгнення Росії в Україну лідери 27 країн-членів ЄС вирішили, що ЄС якомога швидше відмовиться від залежності від російського викопного палива. Усі цілі та методи були включені до REPowerEU – плану щодо підвищення енергетичної автономії ЄС та стимулювання розвитку чистої енергетики [2].

Він включав в себе 7 основних категорій засобів подолання енергетичної кризи: диверсифікацію енергопостачання, поповнення газових резервів перед зимою, зменшення попиту на газ, зменшення рахунків на електроенергію, посилення солідарності між державами-членами ЄС, запобігання серйозним стрибками цін, перехід до використання чистої енергії. Всі пункти плану носили добровільний характер і країни могли самі обирати якою мірою вони їх впроваджуватимуть. Проте результат виявився приголомшливим: ЄС разом скоротив обсяг споживання природного газу на 19% у період з серпня 2022 року по січень 2023 року. Це склало 41,5 мільярда кубічних метрів. Варто зазначити, що обсяг економії природного газу значно відрізнявся між державами-членами: деякі країни досягли незначного скорочення, а інші зменшили споживання на понад 40% [3]. До того ж ціни на електроенергію впали з майже 300 євро/МВт-год в періоди піку кризи до 34 євро/МВт-год до кінця 2022 року [2].

Диверсифікація поставок та постачальників була необхідним кроком для зміцнення енергетичної стійкості та автономії ЄС. Вона реалізовувалася в два кроки: збільшення використання зрідженого природного газу (далі – ЗПГ) при одночасному зменшенні поставок російського трубопровідного газу (з 45% до 11%) та збільшення імпорту із

країн-партнерів, таких як Норвегія та США. Водночас також зріс імпорту ЗПГ і з інших країн (рис. 1), [1].

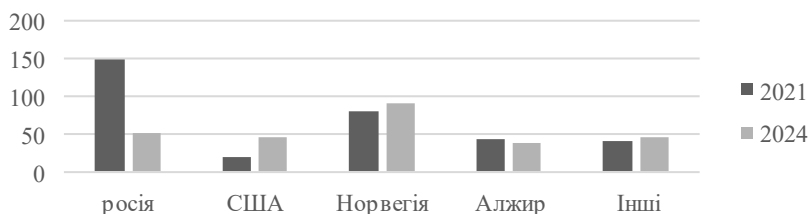


Рис. 1. Обсяг імпорту газу ЄС у мільярдах кубічних метрів

Джерело: сформовано автором на основі джерела [1]

У червні 2022 року Рада ухвалила регламент, який мав забезпечити заповнення газових сховищ до початку холодного сезону. Це гарантувало країнам ЄС достатні резерви для опалення будинків та ведення бізнесу. Так, у 2022 році газосховища до холодних сезонів були заповнені на 83%, а у 2023 р. – на 87% [2]. До того ж, завдяки потужності сховищ у Німеччині, Італії, Франції, Нідерландах та Австрії, що становлять дві третини від загальної потужності ЄС, вдавалося забезпечити газом більш залежні від російського імпорту країни [4].

Проте на початкових етапах потрібно було діяти швидко – у серпні 2022 року ціни на газ у ЄС зросли на 1000% порівняно з цінами попередніх десятиліть, що потягнуло за собою зростання інфляції, яка вже в жовтні 2022 року досягла 11,5%. Тож, на початковому етапі був застосований ринковий механізм для обмеження надмірних стрибків цін на газ. Його принцип був у встановленні «стелі» у цінах на електроенергію, що не давав ціні піднятися вище, встановленого державою максимуму [5].

Коли ситуація трохи покращилася, для того щоб зменшити рахунки за електроенергією, Радою ЄС було прийнято рішення зменшити обсяги споживання електроенергії, обмежити доходи власників виробництв електроенергії та ввести в дію внески солідарності від підприємств, що працюють у сфері викопного палива. Нові правила дозволили державам-членам збирати кошти з надлишкових прибутків енергетичних компаній та перерозподіляти їх серед найбільш вразливих верств населення та підприємств у ЄС, надаючи пряму підтримку тим, хто має труднощі з оплатою рахунків за електроенергію. Разом з цим Рада почала розробляти принципи нової реформи електроенергії, що могла б забезпечити довгостроковий ефект убезпечення громадян та підприємств від надмірних скачків цін на електроенергію. Захист споживачів має гарантуватися наступним чином: через впровадження довгострокових договорів з фіксованою ціною та зменшенню залежності цін від ціни на викопне

паливо через спрощення процедури використання електроенергії з викопних джерел повинен створитися буфер між ринками та рахунками за електроенергію. До того ж ці заходи означатимуть більшу стабільність для компаній, що виробляють електроенергію, та збільшення обсягів «зеленої» енергії [6]. Таким чином 2023 рік став новим рекордним роком для сонячної енергетики: було встановлено 56 гігават нових фотоелектричних потужностей, що на 60% більше, ніж у 2021 році (26 ГВт). А у травні 2022 року вперше в історії в ЄС було вироблено більше електроенергії з вітрової та сонячної енергії, ніж з викопного палива [2].

Останнім, проте не менш важливим кроком було посилення солідарності між країнами-членам Європейського Союзу. Об'єднання попиту на рівні ЄС надало державам кращі важелі впливу на купівлю газу на світових ринках та дозволило уникнути взаємних перевищення цін державами-членами. Нові правила також розширили домовленості про солідарність між країнами ЄС: країни, які ще не мали угоди з іншою державою-членом ЄС, могли за потреби звернутися по допомогу [2].

Європейський Союз став прикладом того, як можна швидко та злагоджено подолати серйозну енергетичну кризу. Вже через кілька тижнів після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну країни ЄС об'єдналися та прийняли план REPowerEU. Його метою було зменшити залежність від російського газу, розвивати чисту енергію та зробити ЄС більш енергетично незалежним. Хоча виконання більшості заходів було добровільним, країни-члени серйозно поставилися до завдань і разом досягли вагомих результатів: зменшили споживання газу майже на 20%, скоротили імпорт з Росії вчетверо та значно знизили ціни на електроенергію. Цей приклад показує, що спільні дії та рішучість можуть дати сильний результат навіть у складні часи.

1. Where does the EU's gas come from? European Council, Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/where-does-the-eu-s-gas-come-from/> (дата звернення: 14.05.2025). 2. Energy prices and security of supply. European Council, Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/energy-prices-and-security-of-supply/> (дата звернення: 14.05.2025). 3. Gas demand reduction in the EU. European Council, Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/gas-demand-reduction-in-the-eu/> (дата звернення: 14.05.2025). 4. How much gas have the EU countries stored? European Council, Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/gas-storage-capacity/> (дата звернення: 14.05.2025). 5. A market mechanism to limit excessive gas price spikes. European Council, Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/a-market-mechanism-to-limit-excessive-gas-price-spikes/> (дата звернення: 14.05.2025). 6. Electricity market reform. European Council, Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/electricity-market-reform/> (дата звернення: 14.05.2025).

Тимейчук Ю. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОНЦЕПЦІЯ «СТІЙКИХ» ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ УМОВ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

За останні кілька років торгіві мережі та глобальні ланцюги постачання стикаються із новими викликами. Спочатку час пандемії COVID-19, а потім військове вторгнення Росії в Україну змусили бізнес-структури не лише реагувати на проблеми, але й переосмислювати свої моделі роботи. У цьому контексті важливість концепції «стійких» торговельних мереж зростає, адже вони можуть залишатися життєздатними і пристосовуватися до складних умов без втрати своїх функцій у економічному середовищі.

Стійкість торговельної мережі стосується не лише наявності резервів чи можливості диверсифікації логістичних маршрутів. Це комплексний підхід, який передбачає:

- гнучку бізнес-модель – можливість оперативно переходити на інший формат діяльності (перехід на онлайн-торгівлю або використання мобільних точок продажу);
- локалізацію ланцюгів постачання (фокусування на місцевих виробниках та постачальниках);
- інвестування в діджиталізацію (активне застосування CRM, ERP, хмарних сервісів);
- соціальну відповідальність (сприяння розвитку громад, розвиток персоналу, підтримка ЗСУ);
- екологічну автономність та енергетичну незалежність (програми та проекти енергоефективності).

Від початку повномасштабного вторгнення українські торговельні мережі опинилися у досить складних умовах: руйнування складів, хабів, блокування шляхів постачання, втрата інфраструктури, високий рівень ризику та загроза безпеці працівників та клієнтів. Попри ці обставини такі компанії як АТБ, Rozetka, Сільпо, Нова пошта демонструють приклад вражаючої стійкості та адаптації. Наприклад, мережі АТБ вдалося оперативно преорієнтувати логістику, створити нові магазини у безпечніших регіонах і запровадити мобільні торговельні точки у прифронтових зонах. Мережа Сільпо активно здійснює підтримку волонтерських програм. Rozetka вдалося розширити географію доставки та посилити системний кіберзахист [1].

Водночас, стійкість не є лише реакцією на кризу, вона повинна стати стратегічною основою функціонування торговельної мережі. Інструменти

такої стратегії передбачають інтеграцію ризик менеджменту в усі бізнес-процеси, сценарний аналіз як дослідження ймовірності нових загроз (кібератак, військових дій, енергетичної кризи), формування партнерських мереж між ритейлерами, державою та громадськими ініціативами.

Вимірюваність «стійкості» торговельних мереж дозволяє оцінити їх рівень адаптивності в умовах військового стану за допомогою комплексу наступних показників:

- рівень збереження або відновлення обсягів продажу (аналіз здійснюється у порівнянні із періодом до повномасштабного вторгнення). Важливим є врахування географії втрат і приростів товарообігу торговельної мережі (наприклад, скорочення у зоні бойових дій та зростання у тилкових регіонах). Додатково оцінюється частка e-commerce у загальному продажі як індикатор гнучкості;

- рентабельність діяльності, зокрема операційна рентабельність. Падіння рентабельності на 10–20% в умовах військового стану ще не є остаточною індикатором загрози діяльності торговельної мережі. Важливим є збереження принаймні нульового балансу прибутковості в умовах війни.

- кількість точок продажу, що функціонує (аналізується кількість магазинів у мережі, які залишилися активними або відновили діяльність після пошкоджень; відсоток відновлених об'єктів у зоні бойових дій; динаміка відкриття торговельних точок нових форматів: мобільних магазинів, онлайн-платформ);

- рівень збереження (адаптації) логістичних ланцюгів (аналіз співвідношення між імпортом та локальними закупівлями, визначення часу доставки товару у нових умовах, розрахунок економічних результатів переходу на локальне товаропостачання);

- рівень зайнятості (збереження) персоналу (визначення частки персоналу, який вдалося утримати на робочих місцях, кількість нових робочих місць, створених у безпечніших регіонах; аналізується рівень інвестицій, здійснених у перекваліфікацію або підтримку працівників);

- інвестиційна активність (аналіз обсягів інвестицій у модернізацію, безпеку та логістику, витрат на цифровізацію та кібербезпеку торговельних мереж).

Таким чином, концепція «стійких» торговельних мереж є відповіддю на потребу суспільства, яка дозволяє не лише виживати, а й відігравати ключову роль у забезпеченні функціонування критичної інфраструктури. Під час дії військового стану така стійкість є не просто конкурентною перевагою, а єдністю інновацій, гнучкості та відповідальності задля забезпечення суспільної стабільності.

1. Як розвивається український ритейл під час війни? *All Retail*: вебсайт. URL: <https://allretail.ua/news/79955-yak-rozvivayetsya-ukrajinskiy-riteyl-pid-chas-viyni> (дата звернення: 10.05.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Марчак Р. М., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Джерелами правового регулювання цивільного захисту населення є Конституція України, Кодекс цивільного захисту населення, інші Закони України, що регулюють ті чи інші відносини у цій сфері, міжнародні договори учасниками яких є Україна, які були ратифіковані Верховною Радою України, а також підзаконні нормативні акти виданні Кабінетом Міністрів України (далі – КМУ), а також іншими державними органами. При дослідженні варто звернутись до ст. 3 Конституції України, в якій зазначено: « Найвищою соціальною цінністю є людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави». Відповідно до такого принципу визначаються основні засади та принципи формування законодавства України в сфері цивільного захисту України.

Основним кодифікованим нормативно правовим актом у сфері захисту цивільного населення є Кодекс цивільного захисту України. Відповідно до ст. 1 Кодекс цивільного захисту України визначено які відносини регулює даний нормативно правовий акт: «Кодекс цивільного захисту України регулює відносини, пов'язані із захистом населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій, пожеж та інших небезпечних подій, реагуванням на них, функціонуванням єдиної державної системи цивільного захисту, та визначає повноваження КМУ, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади (далі - центральні органи виконавчої влади), органів державної влади, що не входять до системи центральних органів виконавчої влади (далі - інші органи державної влади), Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, встановлює права та обов'язки громадян України, іноземців та осіб без громадянства, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності (далі – суб'єкти господарювання), а також інших юридичних осіб».

Для дослідження нормативних правових актів варто також дослідити питання терміну «цивільного захисту». Відповідно до ст. 4 визначено що під терміном «цивільний захист» варто розуміти - комплекс заходів, які реалізуються на території України в мирний час та в особливий період і спрямовані на захист населення, територій, навколишнього природного середовища, майна, матеріальних і культурних цінностей від надзвичайних ситуацій та інших небезпечних подій, запобігання виникненню таких

ситуацій та подій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги постраждалим, здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки.

Не менш важливо звернути, що велику кількість відносин у цивільного захисту регулюють підзаконні нормативно правові акти, а саме: Постанова КМУ від 26.06.2013 р. № 443 «Про затвердження Порядку підготовки до дій за призначенням органів управління та сил цивільного захисту»; Постанова КМУ від 26.06.2013 р. № 444 «Про затвердження Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях»; Постанова КМУ від 23.10.2013 р. № 819 «Про затвердження Порядку проведення навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту»; Постанова КМУ від 09.10.2013 р. № 738 «Про затвердження Порядку ведення обліку надзвичайних ситуацій»; Постанова КМУ від 09.10.2013 р. № 787 «Про затвердження Порядку утворення, завдання та функції формувань цивільного захисту»; Наказ Міністерства внутрішніх справ України (далі – МВС України) від 21.10.2014 р. № 1112 «Про затвердження Положення про організацію навчального процесу з функціонального навчання»; Наказ МВС України від 16.10.2018 р. № 835 «Про затвердження Типового положення про територіальні курси цивільного захисту та безпеки життєдіяльності, навчально-методичні центри цивільного захисту та безпеки життєдіяльності»; та інші накази інших міністерств, в тому числі Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства освіти України, Державної служби надзвичайних ситуацій, та інші.

Підсумовуючи вище наведене, основу правового регулювання у сфері складає Кодекс Цивільного захисту населення України, а також низка підзаконних нормативно правових актів в тому числі Постанови КМУ, накази міністерств, та інші підзаконні нормативні акти. Відповідно такі нормативні акти регулюють відносини, що стосуються оборони громадян, місцевостей, навколишнього середовища та власності від надзвичайних ситуацій, пожеж та інших загроз, а також ліквідації їх наслідків.

1. Конституція України : Закон від 08.12.1996 р. № 2222-IV. *Відомості Верховна Рада України*. 2. Кодекс цивільного захисту України. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 34–35. Ст. 458. 3. Про затвердження Порядку підготовки до дій за призначенням органів управління та сил цивільного захисту : Постанова КМУ від 26.06.2013 р. № 443. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/443-2013-%D0%BF> (дата звернення: 14.05.2025). 4. Про затвердження Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях : Постанова КМУ від 26.06.2013 р. № 444. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/444-2013-%D0%BF> (дата звернення: 14.05.2025).

Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр., професор, Степчин Л. В., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕВАКУАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ У РАЗІ ВИНИКНЕННЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

З початку повно-масштабного вторгнення російської федерації на територію України питання евакуації населення набуло нового значення. Адже такий ризик загрози та життю людям що проживають на території яка підпадає під ураження артилерійськими снарядами чи іншими видами боєприпасів, що використовуються агресором в цій війні.

Варто зазначити що евакуація проводиться не тільки в умовах військового стану, коли в тому чи іншому регіоні проходять активні бойові дії, а й під час оголошення надзвичайної ситуації.

Відповідно до Закону України «про правовий режим надзвичайного стану» надзвичайний стан – це особливий правовий режим, який може тимчасово вводитися в Україні чи в окремих її місцевостях при виникненні надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру не нижче загальнодержавного рівня, що призвели чи можуть призвести до людських і матеріальних втрат, створюють загрозу життю і здоров'ю громадян, або при спробі захоплення державної влади чи зміни конституційного ладу України шляхом насильства і передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню та органам місцевого самоврядування відповідно до цього Закону повноважень, необхідних для відвернення загрози та забезпечення безпеки і здоров'я громадян, нормального функціонування національної економіки, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, захисту конституційного ладу, а також допускає тимчасове, обумовлене загрозою, обмеження у здійсненні конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [2].

Під час дії надзвичайного стану одним із ключових заходів гарантування безпеки громадян є евакуація. Евакуації підлягають мешканці населених пунктів, розташованих у зонах можливого катастрофічного затоплення, радіоактивного зараження, хімічного ураження, в районах, де виникли стихійні лиха, великі аварії та катастрофи (у випадку, коли існує безпосередня загроза для життя та здоров'я людей).

Обов'язкова евакуація передбачається для людей, якщо існує небезпека аварії з радіоактивними та небезпечними хімічними речовинами, великих лісових або торф'яних пожеж, зсувів ґрунту, затоплення значних територій, землетрусів, геологічних і гідрогеологічних подій, надзвичайних ситуацій на військових складах зброї, боєприпасів, ракет та

їх компонентів, або на інших вибухонебезпечних об'єктах Збройних Сил, а також у разі збройних конфліктів чи бойових дій (переміщення з ризикованих зон до безпечних місць).

Відповідно до обставин надзвичайної події, відбувається евакуація населення. Вона може бути різною: загальною чи частковою, на короткий термін або назавжди.

Загальна евакуація проводиться:

- із зон радіоактивного чи хімічного забруднення;
- із районів, які загрожують катастрофічним затопленням унаслідок руйнування гідротехнічних споруд, якщо хвиля прориву досягає населених пунктів менш ніж за чотири години;
- із зон можливого ураження у разі надзвичайних ситуацій на військових арсеналах, базах чи складах, де зберігається озброєння, ракети, боєприпаси або компоненти ракетного палива, а також інших вибухопожежонебезпечних об'єктів Збройних Сил.

Залежно від масштабів та специфіки надзвичайної ситуації, рішення про проведення евакуації населення ухвалюється:

- 1) державному рівні – Кабінетом Міністрів України;
- 2) регіональному рівні – обласними державними (військовими) адміністраціями;
- 3) місцевому рівні – районними державними (військовими) адміністраціями, виконавчими комітетами міських, селищних та сільських рад;
- 4) об'єктовому рівні – керівництвом підприємств, установ або організацій.

Рішення про проведення евакуації населення із зони радіоактивного забруднення приймається державними (військовими) адміністраціями на підставі висновку санітарно-епідеміологічної служби відповідно до прогнозованого дозового навантаження на населення або інформації суб'єктів господарювання, які експлуатують ядерні установки, про випадки порушень у їх роботі [3].

Згідно з п.5. ст. 33 Кодексу Цивільного Захисту України «у невідкладних випадках керівник робіт з ліквідації наслідків НС, а в разі його відсутності – керівник аварійно-рятувальної служби, який першим прибув у зону надзвичайної ситуації, може прийняти рішення про проведення екстреної евакуації населення із зони надзвичайної ситуації або зони можливого ураження» [1].

Оповіщення населення про загрозу і виникнення надзвичайної ситуації здійснюється з використанням усіх систем оповіщення, мережі зв'язку, засобів радіомовлення і телебачення із залученням, у разі потреби, сил і засобів органів управління ДСНС та Національної поліції [4].

Оповіщення керівників суб'єктів господарювання і населення про початок евакуації проводиться відповідно до Положення про організацію оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних

ситуацій та організації зв'язку у сфері цивільного захисту, що затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2017 року № 733 [4].

Планування заходів з евакуації здійснюється відповідно до Методики планування заходів з евакуації, затвердженою наказом Міністерства внутрішніх справ України від 10 липня 2017 року № 579. Планування охоплює визначення обсягів евакуації, маршрутів руху, пунктів збору, транспорту для перевезення населення та місць тимчасового розміщення. Воно здійснюється завчасно, з урахуванням можливих сценаріїв надзвичайних ситуацій, специфіки регіону та наявних ресурсів цивільного захисту.

Метою планування і здійснення евакуаційних заходів є:

- зменшення ймовірності втрат населення (працівників);
 - збереження кваліфікованих кадрів, спеціалістів;
 - забезпечення стійкого функціонування об'єктів економіки;
 - створення угруповання сил і засобів захисту населення (працівників) у безпечних районах з метою проведення рятувальних та інших невідкладних робіт в осередках надзвичайних ситуацій
- Планування евакуації проводиться для населення, яке проживає у зонах можливого катастрофічного затоплення, небезпечного радіоактивного забруднення, хімічного зараження, районах виникнення стихійного лиха, великих аварій і катастроф, збройних конфліктів [5].

Таким чином, Організація оповіщення та планування евакуаційних заходів є ключовими елементами системи цивільного захисту України. Вони регламентуються відповідними нормативно-правовими актами, що забезпечують чіткий алгоритм дій у разі виникнення загроз. Основна мета таких заходів полягає у збереженні життя і здоров'я населення, підтриманні функціонування економічних об'єктів та створенні умов для проведення рятувальних робіт у постраждалих районах. Планування евакуації здійснюється завчасно і охоплює населення територій, що потенційно можуть постраждати від природних, техногенних або воєнних загроз.

1. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. *Офіційний вісник України*. 2012. № 89. С. 9. 2. Про правовий режим надзвичайного стану : Закон України від 16.03.2000 р. № 1550-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2000. № 23, ст. 176. 3. Про затвердження Порядку проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.10.2013 р. № 841. *Офіційний вісник України*. 2013. № 92. С. 23. 4. Про затвердження Порядку проведення навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.10.2013 р. № 819. *Офіційний вісник України*. 2013. № 89. С. 34. 5. Методика планування заходів з евакуації : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 10.11.2017 р. № 579. *Офіційний вісник України*. 2017. № 66. С. 118.

Федоришин В. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Подлевська О. М., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ВТОРИННОЇ СИРОВИНИ У ВИРОБНИЦТВІ БЕТОННОЇ БРУКІВКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРТ-БРУК»)

У сучасних умовах глобалізації та активного пошуку сталих рішень у виробничих процесах особливої актуальності набуває питання вторинного використання ресурсів. Для малих підприємств це не лише можливість зменшити виробничі витрати, але й спосіб сформуванню позитивний імідж соціально відповідального бізнесу. Питання ресурсозбереження та його впровадження на вітчизняних підприємствах стали предметом розгляду таких науковців, як, зокрема, Н.І. Верхоглядова, В.А. Григор'єв, М.І. Іванов, В.С. Іфтемичук, Д.В. Липницький, М.І. Маниліч, Л.Т. Хижняк, Г.Д. Шута. Дослідженнями використання вторинних ресурсів у будівельній галузі займалися такі вітчизняні фахівці як, зокрема, Т.Є. Андрєєва, О.П. Бутенко, В.І. Борецько, Ю.В. Маковецька, В.В. Грабовчак, Н.М. Цепенюк, Б.М. Литвин, О.В. Хахльов. Одним із напрямів перспективного розвитку будівельного комплексу є перехід до безвідходного виробництва. Тому питання переробки та застосування відходів, розробки енергозберігаючих технологій і заходів щодо комплексного використання як природних ресурсів, так і вторинної сировини потребує подальшого доопрацювання. ТОВ «Арт-Брук», яке спеціалізується на виробництві бетонної бруківки, розглядає впровадження вторинної сировини як стратегічний крок у напрямі підвищення ефективності виробництва та екологічної безпеки.

Метою даного дослідження є оцінка доцільності впровадження у виробничий процес підприємства переробленого поліетилентерефталату (ПЕТ) та битої бетонної бруківки з метою оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети застосовано методи фінансового аналізу (на основі звітності за 2022–2024 рр.), порівняльного аналізу сучасних технологій, огляд міжнародного досвіду з впровадження переробленої сировини, а також елементи екологічного аналізу.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Арт-Брук» свідчить про значне зниження обсягу реалізації продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком, що вказує на необхідність пошуку нових шляхів зниження собівартості. Одним із таких шляхів є використання вторинної сировини, зокрема переробленого ПЕТ і подрібненої битої бруківки. Перероблений ПЕТ, згідно з дослідженням Al-Manaseer & Dalal (1997), може виступати як ефективний модифікатор бетонної суміші, підвищуючи її міцність і морозостійкість. Аналогічно, європейські країни, такі як Німеччина та

Чехія, вже активно застосовують рециклінг будівельних матеріалів (Barbudo et al., 2013).

Крім економічних переваг, вторинна сировина сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля шляхом скорочення обсягів сміття, полімерних відходів і зменшення потреби в природному щебені та піску. Дослідники приділяють увагу різним видам будівельних відходів, серед яких найчастіше зустрічаються бетон, цегла, металеві деталі та пластик. Активно вивчаються різні методи обробки цих відходів – зокрема, механічне подрібнення, термічна обробка та хімічна трансформація для створення вторинної сировини. Одним із найбільш розповсюджених способів є подрібнення бетону з подальшим його застосуванням як заповнювача в нових конструкціях. Дослідження демонструють, що повторне використання такого бетону дозволяє суттєво знизити витрати на будівництво без втрати якості.

Такі підходи вже впроваджуються у країнах ЄС, де діють державні програми підтримки екологічного виробництва, як-от у Польщі, та системи сертифікації, як-от «grünes Produkt» у Німеччині. Для України можливим джерелом підтримки можуть стати гранти від програми LIFE ЄС або фінансування через Державний фонд регіонального розвитку.

У сучасному світі проблема поводження з будівельними відходами набула глобального масштабу, однак багато країн вже демонструють успішні підходи до її вирішення завдяки рециклінгу та повторному використанню матеріалів. Ось кілька прикладів, що можуть стати орієнтиром для реформ у сфері управління відходами в Україні.

Бельгія стала одним із піонерів урбан-майнінгу – повторного використання будівельних матеріалів, отриманих шляхом розбирання старих будівель. У місті Левен демонтують житлові споруди, ретельно сортують компоненти, зокрема дерево, метал і цеглу, та використовують їх повторно. Такий підхід не лише зменшує навантаження на довкілля, а й стимулює соціальну інтеграцію – до процесу залучають безробітних та іммігрантів.

У США, штат Айова, місцева влада реалізувала ініціативу з переробки будівельного сміття, яке використовується для облаштування та ремонту дорожнього покриття. Завдяки переробці понад 30 000 тонн матеріалів у 2022 році було зекономлено близько \$600 000. Це свідчить про економічну доцільність відповідального поводження з відходами.

Нідерланди також демонструють приклад інновацій – у місті Керкраде реалізовано проєкт Super Circular Estate, в межах якого стару десятиповерхову будівлю повністю демонтували, а матеріали повторно використали для зведення нових житлових об'єктів. Досягнуто рекордного показника – до 100% матеріалів перероблено на місці.

У Данії компанія Gypsum Recycling International розробила технологію ефективної переробки гіпсових відходів. Рівень повторного використання гіпсу досягає 80%, а сама модель вже впроваджена у Великій Британії, Франції та країнах Бенелюксу. Це приклад того, як

приватний сектор може виступати рушієм сталих змін. Особливу увагу привертає проєкт Waste House у Великій Британії. На території Університету Брайтона зведено будівлю, побудовану з 85–90% перероблених матеріалів – від джинсів до старих відеокасет. Об'єкт виконує не лише функціональну, а й освітню роль, слугуючи прикладом екологічного будівництва для студентів та архітекторів. Ці приклади доводять: впровадження інновацій у сфері рециклінгу будівельних матеріалів – не лише екологічна необхідність, а й ефективна економічна стратегія. Такий підхід дає можливість створювати нові робочі місця, зменшувати вплив на довкілля та заощаджувати бюджетні кошти. Враховуючи зазначене, пропонується поетапна програма впровадження вторинної сировини у виробництво бетонної бруківки:

1. На пілотному етапі передбачається проведення лабораторних випробувань бетонних зразків з додаванням ПЕТ та битої бруківки, а також аналіз їхніх фізико-механічних властивостей.

2. Наступним етапом є технологічна адаптація, яка передбачає налагодження модулів для дроблення сировини та підготовку оновлених технічних умов виробництва.

3. Після цього доцільно перейти до маркетингового просування нового продукту, зокрема через розробку еко-бренду та участь у галузевих виставках.

4. Завершальним етапом стане індустріалізація, тобто запуск нової лінії продукції на ринок та вивчення попиту серед комунального, приватного і навіть експортного секторів.

Таким чином, впровадження вторинної сировини у виробництво дозволяє не лише підвищити економічну ефективність малого підприємства, але й зробити вагомий внесок у покращення екологічної ситуації. Досвід ТОВ «Арт-Брук» може стати прикладом для інших підприємств галузі, які прагнуть поєднувати інноваційність і відповідальність.

1. Al-Manaseer A. A., & Dalal T. R. Concrete containing plastic aggregates. *Concrete International*. 1997. Vol. 19(8). P. 47–52. URL: http://www.semanticscholar.org/paper/Concrete-Containing-Plastic-Aggregates-Al-Manaseer-Dalal/3159475ef5fccb7607a0bbe37b866aaf6ad7bdf6?utm_source=direct_link (дата звернення: 14.05.2025). 2. Barbudo A., Ayuso J., Galvín A. P., Agrela F., & Jiménez J. R. Correlation analysis between construction waste properties and recycled aggregate quality. *Waste Management*. 2013. Vol. 33(12). P. 2491–2497. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956053X12000475?via%3Dihub> (дата звернення: 14.05.2025). 3. European Commission. LIFE Programme. URL: <https://ec.europa.eu/easme/en/section/life> Umweltbundesamt (Germany). (дата звернення: 14.05.2025). 4. Guidelines on sustainable construction. URL: <https://www.umweltbundesamt.de> (дата звернення: 14.05.2025). 5. Державний фонд регіонального розвитку України. <https://center.diia.gov.ua/support/support-2> (дата звернення: 14.05.2025).

Царук Д. С., к.е.н., ст. викладач (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Бойчук М. М., викладач, Нагорнюк Т. С., здобувач фахової передвищої освіти** (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ЗАХИСТ БІЗНЕСУ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ТАЄМНИЦЯ

Метою роботи було дослідити, яким чином на сучасному підприємстві організовано захист комерційної таємниці, які існують загрози для витоку конфіденційної інформації, а також які заходи дозволяють підприємству ефективно функціонувати й уникати інформаційних ризиків. У центрі дослідження – реальний магазин мережі EVA, розташований у місті Рівне. Саме на його прикладі було вивчено організацію системи захисту даних, заходи безпеки, а також відповідальність працівників за порушення режиму конфіденційності.

ТОВ «РУШ», якому належить торгова мережа EVA, є одним з лідерів українського ринку у сфері роздрібної торгівлі косметикою, побутовою хімією та товарами для дому. Магазины EVA працюють у багатьох регіонах України й обробляють велику кількість конфіденційної інформації – як комерційної, так і технічної. До таких даних належать фінансові показники, маркетингові стратегії, інформація про постачальників і клієнтів, методики ціноутворення та внутрішня документація. Щоб уникнути витоку такої інформації, магазин у місті Рівне впровадив комплексну систему захисту, яка включає правові, організаційні, технічні та кадрові заходи. Усі працівники магазину підписують угоди про нерозголошення. Крім того, підприємство має внутрішні положення, які визначають, яка саме інформація вважається комерційною таємницею та хто має до неї доступ.

Один із найважливіших напрямів – організаційні заходи. У магазині діє чіткий розподіл відповідальності. Інформація з обмеженим доступом надається лише тим працівникам, які безпосередньо працюють з нею. Проводяться регулярні інструктажі щодо роботи з конфіденційними документами. Нові співробітники проходять вступне навчання, де їх знайомлять із правилами поведінки з даними, а також можливими наслідками порушення правил. Важливою складовою є технічна безпека. У магазині встановлено сучасні антивірусні програми, контролюється доступ до мережі, використовуються системи відеоспостереження, а також обмежується використання зовнішніх носіїв – флешок, дисків тощо. Для доступу до електронної інформації використовуються паролі, багаторівнева авторизація та інші заходи кібербезпеки. Ще один важливий напрям – режимні заходи. Усі документи, що містять комерційну інформацію, мають відповідне маркування – «Комерційна таємниця». Їх зберігають у спеціальних захищених місцях – сейфах або за паролем в

електронних сховищах. Після завершення строку зберігання документи знищують відповідно до встановлених процедур. Персонал відіграє ключову роль у збереженні конфіденційної інформації. У магазині «EVA» велика увага приділяється саме людському фактору. Працівників навчають не обговорювати робочі моменти за межами підприємства, не передавати дані в месенджерах, не використовувати особисті гаджети для роботи з комерційними файлами. Окрім навчання, у магазині діє система відповідальності. У разі порушення правил співробітник може понести дисциплінарну, матеріальну, цивільну або навіть кримінальну відповідальність, залежно від наслідків.

У магазині «EVA» у місті Рівне проводяться регулярні перевірки ефективності захисних заходів. Впроваджено аудит системи безпеки, тестуються працівники, проводяться оновлення політик захисту, зважаючи на нові виклики. Також активно використовуються нові технології – наприклад, VPN-з'єднання для безпечного обміну даними, автоматизовані системи спостереження, аналітика ризиків.

Для покращення системи захисту у роботі були запропоновані такі заходи: впровадження штучного інтелекту для виявлення аномальної поведінки в системах, розробка персоналізованих навчальних програм, посилення захисту мобільних пристроїв, удосконалення договорів із партнерами щодо збереження конфіденційності, впровадження автоматизованого логування доступу до критичних даних. Магазин «EVA» у місті Рівне демонструє ефективну модель захисту бізнесу та комерційної інформації. Завдяки поєднанню організаційної чіткості, сучасних технічних рішень, навчання персоналу та правової відповідальності вдалося створити надійну систему, яка зменшує ризики витоку та забезпечує стабільну роботу підприємства. Успіх такого підходу свідчить про важливість постійного вдосконалення заходів безпеки та адаптації до нових викликів цифрового середовища.

Таким чином, досвід магазину «EVA» у місті Рівне підтверджує ефективність комплексного підходу до захисту бізнесу та комерційної інформації. Поєднання організаційних, технічних і правових заходів, а також підвищення обізнаності персоналу створює надійний бар'єр від загроз інформаційній безпеці. Це підкреслює необхідність системної роботи та безперервного удосконалення безпекової політики в умовах зростаючих цифрових ризиків.

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18. Ст. 144. 2. Федоренко О. М. Захист конфіденційної інформації в умовах цифрової трансформації. *Інформаційне право*. 2023. № 1. С. 42–48. 3. EVA – офіційний сайт компанії. Про компанію ТОВ «РУШ». URL: <https://eva.ua/ua/about/> (дата звернення: 14.05.2025).

Шепель А. В., к.с.-г.н., доцент (Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон / м. Кропивницький, Україна)

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕСІКАЦІЇ ПОСІВІ ПРИ ВИРОЩУВАННІ СОЇ НА ПІВДНІ УКРАЇНИ

У період повномасштабної війни аграрний сектор України зазнав значних втрат, проте залишився одним із ключових рушіїв економіки. На цьому тлі вирощування сої набуло особливої актуальності з кількох причин. По-перше, соя є високорентабельною культурою, яка потребує менших витрат на добрива завдяки здатності фіксувати азот із повітря. Це є важливою перевагою в умовах подорожчання ресурсів та логістичних труднощів. По-друге, соя залишається затребуваною на світових ринках, а її експорт забезпечує стабільні валютні надходження, підтримуючи зовнішньоекономічний баланс країни. По-третє, ця культура є важливою для продовольчої безпеки, оскільки слугує джерелом білка як для харчових, так і для кормових цілей.

Окрім цього, виробництво сої стимулює розвиток переробної галузі, створюючи додану вартість та робочі місця всередині країни. У сукупності ці фактори свідчать про те, що вирощування сої є не лише економічно доцільним, а й стратегічно важливим для відновлення та зміцнення аграрної економіки України в умовах війни.

В умовах російсько-української війни ведення аграрного бізнесу суб'єктами господарювання вимагає від них вибору таких технологій вирощування сільськогосподарських культур, які формують мінімальну собівартість вирощеної продукції. Одним з таких заходів при вирощуванні сої є використання власного насіння. Одним з елементів агротехніки вирощування насіння сої є застосування десікації посівів культури з метою збирання культури з базовим показником вологості.

Губенко Л.М. у своїй роботі досліджувала вплив десікації на врожайність та вологість зерна сої в умовах Степу України. Встановлено, що застосування десикантів сприяє зниженню вологості зерна при збиранні, зменшенню втрат урожаю та прискоренню дозрівання культури, що має позитивний економічний ефект [1, с. 45]. Кузьменко С.І. у результатах свого дослідження зазначає, що оптимальні строки десікації забезпечують підвищення виходу товарного зерна сої, скорочують терміни збирання і дозволяють уникнути пошкодження урожаю через несприятливі погодні умови. Автор підкреслює економічну доцільність застосування десикантів у поєднанні з моніторингом вологості зерна [2, с. 113]. Старченко В.М. дослідив технологічні аспекти десікації зернобобових культур на півдні України та зробив висновок, що використання препаратів контактної дії є ефективним у забезпеченні рівномірного дозрівання рослин і зниженні собівартості вирощування за рахунок

оптимізації строків польових робіт [3, с. 97].

Економічна ефективність визначається як узагальнюючий показник результативності господарської діяльності, що відображає співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами. Вона є інтегральним підсумком функціонування певної економічної системи або моделі управління. У широкому контексті ключовим критерієм оцінки економічної ефективності виступає рівень задоволення потреб кінцевого споживача, який водночас відображає соціальну доцільність та результативність виробництва. За методологічним підходом економічну ефективність розглядають як відносну величину, що вимірюється шляхом порівняння отриманого економічного результату з обсягом витрат (витратний підхід) або з використаними ресурсами (ресурсний підхід), необхідними для його досягнення. У нашому дослідженні проаналізовано вплив строків та препаратів десикації посівів сої на показники економічної ефективності її вирощування у 2024 році.

Об'єктами порівняння стали контрольний варіант (без десикації) та варіанти із застосуванням препаратів «Реглон Супер» і «Раундап» за трьох рівнів вологості зерна: 40–45%, 50–55% і 60–65%. Результати наших розрахунків представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Економічна ефективність вирощування насіння сої залежно від препаратів та строків їх внесення для десикації посівів, 2024 р.

Варіант десикації	Строки десикації (вологість зерна,%)	Витрати, грн/га	Собівартість, грн/т	Прибуток, грн/га	Рівень рентабельності, %
Контроль	-	36335	12977	5665	15,6
Реглон супер	40-45	37449	13140	5301	14,2
	50-55	37307	13817	3193	8,6
	60-65	37145	14682	805	2,2
Раундап	40-45	37715	13470	4285	11,4
	50-55	37629	13885	3021	8,0
	60-65	37478	14697	772	2,1

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Згідно з отриманими результатами, найбільш оптимальні економічні показники зафіксовано у варіанті з десикацією препаратом «Реглон Супер» при вологості зерна 40–45%. У цьому випадку витрати становили 37 449 грн/га, собівартість продукції – 13 140 грн/т, прибуток – 5301 грн/га, а рівень рентабельності – 14,2%. Аналогічний варіант із застосуванням «Раундапу» показав дещо нижчі результати: прибуток 4285 грн/га і

рентабельність 11,4%. У контрольному варіанті прибуток становив 5665 грн/га, а рівень рентабельності – 15,6%, що свідчить про ефективність традиційної технології за умови сприятливих погодних умов. У міру збільшення вологості зерна в момент десикації економічна ефективність знижувалася в усіх досліджуваних варіантах. Зокрема, при десикації на рівні 60–65% вологості зерна спостерігалось суттєве падіння прибутковості – до 805 грн/га («Реглон Супер») і 772 грн/га («Раундап»), а рівень рентабельності становив лише 2,2% і 2,1% відповідно.

Отже, строки десикації мають вирішальний вплив на економічні результати. Надмірно пізнє застосування десикантів призводить до зростання собівартості, зниження врожайності та прибутковості, що пов'язано з біологічними особливостями культури та агротехнічними факторами.

1. Економічна ефективність вирощування сої значною мірою залежить від правильно обраних строків десикації, що безпосередньо впливає на витрати, собівартість і рентабельність виробництва.

2. Найвищий рівень рентабельності (15,6%) досягнуто у контрольному варіанті без застосування десикації, однак із ризиком втрат за несприятливих погодних умов.

3. Серед варіантів десикації найбільш доцільним є використання препарату «Реглон Супер» при вологості зерна 40–45%, що забезпечує оптимальне співвідношення між витратами і прибутком.

4. Зволікання з десикацією до рівня вологості зерна 60–65% призводить до істотного зниження економічних показників незалежно від типу препарату.

Таким чином, виробничим підприємствам доцільно планувати строки десикації сої з урахуванням оптимального рівня вологості зерна (не вище 45%) для забезпечення економічної доцільності технології; агрономічним службам рекомендується впроваджувати моніторинг вмісту вологи в зерні у динаміці дозрівання для оперативного визначення часу внесення десикантів; науковим установам – продовжити дослідження впливу десикації на фізичні та посівні показники отриманого насіння, зокрема для різних сортів сої та в умовах змінного клімату; розробникам агропрограмного забезпечення – інтегрувати модулі прогнозування строків десикації на основі прогнозу метеоданих та фаз розвитку культури для підтримки прийняття рішень у технологічному процесі.

1. Губенко Л. М. Вплив десикації на показники врожайності сої в умовах південного Степу України. *Аграрна наука та практика*. 2020. Т. 3, № 2. С. 45–50.

2. Кузьменко С. І. Агroeкономічні переваги застосування десикації при вирощуванні сої. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. № 4. С. 112–117.

3. Старченко В. М. Технологічні особливості десикації зернобобових культур в умовах Степу. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2019. Вип. 94. С. 96–101.

Шергіна Л. А., к.е.н., доцент (Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана, м. Київ, Україна), **Жемба А. Й., к.е.н., доцент** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Бобриніченко Д. С., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня** (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ У ВЕЛИКІЙ БРИТАНІЇ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У контексті глобальної екологічної кризи альтернативна енергетика постає як ключовий елемент сталого розвитку, що забезпечує енергетичну безпеку, екологічну рівновагу та економічну трансформацію. Важливість цієї теми посилюється на тлі зростання енергетичних ризиків через геополітичні виклики, зокрема енергетичну залежність від викопного палива. Теорія енергетичного переходу розглядає зміну домінуючих джерел енергії (від вугілля до відновлюваних) як соціотехнічний процес, що охоплює інституції, технології, політику та споживчу поведінку [1].

Згідно з концепцією сталого розвитку (Brundtland Commission, 1987), енергетика має відповідати потребам теперішнього покоління без загроз для майбутніх. Альтернативна енергетика підтримує цей баланс, знижуючи викиди парникових газів, забруднення повітря та екологічний слід виробництва.

Велика Британія стала прикладом країни, що динамічно реалізує перехід до низьковуглецевої економіки, дотримуючись зобов'язань Паризької кліматичної угоди та Цілей сталого розвитку ООН. Країна є одним із світових лідерів у впровадженні відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), активно реалізуючи стратегію досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року. У 2024 році частка електроенергії, виробленої з ВДЕ, перевищила 51,6% загального обсягу генерації, що свідчить про суттєвий прогрес у декарбонізації енергетичного сектору [2], (табл. 1).

У стратегії Європейського зеленого курсу (European Green Deal) наголошено на необхідності переходу до «кліматично нейтрального континенту» до 2050 року. Велика Британія, попри вихід з ЄС, продовжує дотримуватися цієї парадигми через власний Net Zero Strategy (2021), де альтернативна енергетика розглядається як основний рушій декарбонізації. Net Zero Strategy окреслює шляхи досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року. Основними цілями стратегії є масштабне розширення офшорної вітрової енергетики: мета – 40 ГВт до 2030 року; інвестиції в ядерну енергетику як «стабільну» безвуглецеву генерацію; розвиток водневої економіки: мета – досягти 5 ГВт виробництва «зеленого» водню; електрифікація транспорту; підвищення стандартів енергоефективності в новобудовах [3].

Вітрова енергетика є ключовим компонентом британського енергетичного балансу. Станом на кінець 2024 року загальна встановлена потужність офшорних вітрових електростанцій (ВЕС) становила 14,7 ГВт. У 2024 році офшорна вітрова енергетика забезпечила майже 30% електроенергії країни, вперше перевершивши природний газ як основне джерело енергії [4]. Попри помірний клімат, сонячна енергетика демонструє значне зростання. У першій половині 2024 року сонячні фотоелектричні установки становили понад 80% нових потужностей ВДЕ.

Гідроенергетика, зокрема гідроакumuлюючі електростанції, активно розвивається в Шотландії. Компанія Statkraft інвестує в нові проекти, включаючи великомасштабні установки на озері Лох-Несс. Біоенергетика також залишається стабільним джерелом енергії, особливо в сільських районах [5].

Таблиця 1

Аналіз сучасних трендів розвитку відновлюваних джерел енергії

Тренди	Стан та перспективи
Зростання частки ВДЕ у виробництві електроенергії	2024 рік – частка відновлюваної енергії у загальному виробництві електроенергії Великої Британії сягнула 50,8% – рекорд за всю історію спостережень [8]
Офшорна вітроенергетика	Великобританія – лідер у сфері офшорної вітроенергетики. 2024 рік – на офшорні електростанції припало 48,9 ТВт·год, залишається основним джерелом чистої енергії [8]
Біоенергетика та сонячна генерація	Ріст біоенергетики – +18% у 2024 році, досягнувши 40,1 ТВт·год. Ріст сонячної енергетики – + 6,5%, до 14,8 ТВт·год [8]
Політична підтримка: CfD та державне фінансування	Фінансування через механізм Contracts for Difference (CfD). 2024 рік – укладено контракти на 9,6 ГВт нових потужностей, з них 3,4 ГВт – офшорна вітроенергетика. Активізація політики декарбонізації та «зеленої» трансформації економіки
Громадська підтримка та людський капітал	2024 рік – 84% населення Великої Британії підтримують розвиток ВДЕ [9]. Існує дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сфері офшорної вітроенергетики [10]

Джерело: створене авторами на основі [8; 9; 10]

Уряд Великобританії активно підтримує розвиток ВДЕ через механізми, такі як контракти на різницю (CfD), які забезпечують стабільність доходів для інвесторів. Це сприяло залученню фінансування та зниженню вартості капіталу для проектів у сфері офшорної вітрової

енергетики [6]. Для досягнення цілі в 50 ГВт офшорної вітрової потужності до 2030 року необхідно збільшити поточні потужності на 265%. Це вимагає прискорення процесів планування, модернізації мережевої інфраструктури та подолання технічних бар'єрів, пов'язаних із інтеграцією ВДЕ в енергосистему [7].

У березні 2025 року Департамент енергетичної безпеки та досягнення нульових викидів Великої Британії (DESNZ) оприлюднив черговий випуск щоквартального бюлетеня «Energy Trends», який містить детальний аналіз енергетичного балансу країни. Цей звіт охоплює ключові аспекти енергетичної системи – від виробництва та імпорту до споживання енергії, включаючи дані про відновлювані джерела, викопне паливо та електроенергію (табл. 1).

Велика Британія сформувала власну модель енергетичного переходу, що поєднує ринкові механізми, політичну волю та інноваційні технології. Подальше зростання потребуватиме синхронізації енергетичної політики з просторовим плануванням, розвитком цифрових мереж та стимулюванням досліджень у сфері зелених технологій, що дасть можливість вирішити існуючі виклики та забезпечити стійкий розвиток енергетичного сектору.

1. Smith A., Stirling A., & Berkhout F. The governance of sustainable socio-technical transitions. *Research Policy*. 2005. Vol. 34(10). P. 1491–1510. 2. UK Renewable Energy Progress 2024 | Statistics & Outlook | Lurnable. URL: https://www.lurnable.com/content/uk_renewable_energy_progress_2024_statistics_outlook_lurnable/ (дата звернення: 14.05.2025). 3. Net Zero Strategy: Build Back Greener. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/net-zero-strategy>. (дата звернення: 14.05.2025). 4. Daniel Sutherland and Max Bradbury. UK wind and global offshore wind: 2024 in review. URL: <https://www.renewableuk.com/energypulse/blog/uk-wind-and-global-offshore-wind-2024-in-review/>. (дата звернення: 14.05.2025). 5. Global Electricity Review 2025. URL: <https://ember-energy.org/latest-insights/global-electricity-review-2025/> (дата звернення: 14.05.2025). 6. Serguey Maximov, Jamie Rickman. Policy, Risk and Investment in UK Offshore Wind Capacity. URL: <https://ukerc.ac.uk/publications/policy-risk-and-investment-in-uk-offshore-wind-capacity/> (дата звернення: 14.05.2025). 7. Florence Jones. UK offshore wind capacity needs to increase by 265% to meet 2030 targets. URL: <https://www.power-technology.com/news/uk-offshore-wind-capacity-must-grow-265-to-meet-2030-targets/> (дата звернення: 14.05.2025). 8. UK Government. Energy Trends March 2025. Department for Energy Security and Net Zero (DESNZ). URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/67e4f62cf356a2dc0e39b522/Energy_Trends_March_2025.pdf (дата звернення: 14.05.2025). 9. UK Government. DESNZ Public Attitudes Tracker – Summer 2024. URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/desnz-public-attitudes-tracker-summer-2024> (дата звернення: 14.05.2025). 10. Reuters. How skills gap threatens to blow UK's energy transition off course (October 2024). URL: <https://www.reuters.com/sustainability/how-skills-gap-threatens-blow-uks-energy-transition-off-course-2024-10-31> (дата звернення: 14.05.2025).

РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ, АНАЛІЗУ ТА ФІНАНСІВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

Patrycja Grodzicka, Student, Aneta Fabisiak, Student (Univeristy of Siedlce, Siedlce, Poland)

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN FINANCIAL ANALYSIS AND MARKET TREND PREDICTION

In the era of dynamic development of digital technologies, artificial intelligence is increasingly boldly entering new areas of economic life. One of the most promising applications of artificial intelligence is financial analysis and predicting market trends. With the ability to process huge data sets, detect hidden relationships and learn from historical information, systems based on artificial intelligence are revolutionizing the way investors, analysts and financial institutions make decisions. In recent years, artificial intelligence has revolutionized many areas of the economy, and one of the areas where its impact is particularly noticeable is the financial sector. Thanks to the possibilities of analyzing huge data sets, machine learning and the development of predictive algorithms, artificial intelligence is becoming an increasingly irreplaceable tool in financial analysis and forecasting market trends. This article presents the main areas of application of artificial intelligence in finance, the benefits of its implementation, as well as the challenges and limitations associated with this process and key methods of using artificial intelligence in finance, its advantages.

Advantages: Speed and efficiency of data processing, artificial intelligence can analyze huge data sets in real time, much faster than humans. Detection of patterns and anomalies. Learning algorithms (e.g. machine learning) can identify complex relationships and unusual market behaviors that humans may not notice. Automation of investment decisions. Artificial intelligence can automatically generate investment recommendations or conduct transactions (e.g. algorithmic trading), reducing the impact of emotions and human errors. Personalization of analyses. The ability to customize analyses to the individual needs of an investor or company, e.g. through intelligent financial advice. Improved market forecast. Artificial intelligence can integrate data from various sources (e.g. economic data, news, social media) and provide more complex and accurate forecasts.

Limitations: Dependence on data quality. AI requires large, accurate and up-to-date data; incorrect or incomplete data leads to unreliable results. Lack of understanding of context. Algorithms may have difficulty interpreting political, geopolitical or social events that affect the market but are not expressed in numerical data. Risk of overfitting. Models may be too well-matched to

historical data, losing their ability to accurately predict the future. Risk of erroneous automated decisions. In the case of dynamic market changes or crisis situations, AI may react inadequately, which can lead to financial losses.

The use of artificial intelligence in financial analysis and predicting market trends involves a number of different methods and technologies. Machine learning is one of the main technologies used in finance. Machine learning algorithms allow you to detect patterns in large data sets and adapt to new data without having to program each action. Deep learning is an advanced branch of machine learning that uses neural networks with many layers (so-called "deep neural networks"). Thanks to this technology, artificial intelligence is able to analyze very complex and non-linear relationships in data, which makes it especially useful in finance. Evolutionary algorithms are optimization methods inspired by biological processes, such as natural selection or mutation. In finance, they are used to solve optimization problems, such as optimizing an investment portfolio or trading strategies. Sentiment analysis uses techniques to assess the emotional load of statements, articles, tweets, analyses or reports, which helps predict market reactions. This can help predict short-term movements in stock prices. Recommender systems based on machine learning algorithms are used to personalize the offer of financial services to customers. Algorithmic trading uses computer algorithms to execute transactions in financial markets based on pre-established rules and strategies. The goal is to make a profit by reacting quickly to market changes. Artificial intelligence helps identify investment risks by analyzing large data sets and detecting anomalies, which supports, for example, credit and market risk control. Algorithmic trading and automated trading systems. Artificial intelligence analyzes data in real time, makes decisions to buy and sell, and executes orders faster than humans. Detecting fraud and money laundering. Artificial intelligence systems detect unusual financial transactions in real time, which allows for a faster response to potential criminal activities.

The methods of using artificial intelligence in financial analysis are wide and diverse, encompassing both predictive techniques and tools that automate investment decisions and portfolio management. The use of artificial intelligence in finance not only improves efficiency, but also increases the precision of forecasts, enabling better risk management and improved financial results. However, effective use of these methods requires not only advanced tools, but also appropriate data quality and continuous adaptation to the changing market environment. The use of artificial intelligence in financial analysis and forecasting market trends is changing the face of modern finance. Algorithms based on artificial intelligence allow for the rapid processing of huge data sets, identification of hidden relationships and forecasting changes with precision unavailable to traditional methods. Although this technology brings with it challenges such as the risk of excessive automation or the need for model transparency, its potential to increase efficiency, reduce risk and support

investment decisions is undeniable. With the further development of artificial intelligence, we can expect even deeper integration of these tools with the everyday practice of analysts, investors and financial institutions, which opens a new chapter in the history of capital markets.

In the future, the development of artificial intelligence in financial analysis and market trend prediction will undergo dynamic changes, with an emphasis on even greater integration of new technologies, development of algorithms and adaptation to the changing market environment. In the future, artificial intelligence will be increasingly used to create personalized financial products and services that will be tailored to individual customer needs. Artificial intelligence will help investors create more tailored investment strategies, taking into account their personal preferences, financial goals, risk tolerance, as well as changing market conditions. Artificial intelligence has great potential in identifying hidden threats and predicting financial crises based on the analysis of huge amounts of data, both structural (e.g. macroeconomic data, company reports) and non-linear (e.g. social media sentiment, political changes). In particular, when combined with big data and sentiment analysis, it will be able to predict impending crises, e.g. as a result of sudden changes in economic policy, natural disasters or unexpected market shocks. Cryptocurrencies are becoming increasingly popular, and combining them with artificial intelligence opens up new possibilities in finance. It will play a key role in ensuring security in the world of cryptocurrencies, helping to detect fraud attempts, unauthorized transactions and predicting the value of cryptocurrencies based on the analysis of large data sets. The future of artificial intelligence in finance is primarily further development towards personalization of services, increased transparency of algorithms, optimization of risk management processes.

1. Elwira Ziółkowska. Wpływ sztucznej inteligencji na rynek finansowy w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych – szanse, wyzwania i rekomendacje. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*. 2023. Nr 192. S. 89–108. 2. Lukas Ryll, Sebastian Seidens. *Evaluating the Performance of Machine Learning Algorithms in Financial Market Forecasting: A Comprehensive Survey*. 2019. Źródło : Artificial Intelligence in Finance – Yves Hilpisch.

Olena Doroshenko, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine),
Nataliia Pavelko, Undergraduate Student (Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine)

FINANCIAL STATEMENTS UNDER IFRS: THE SPECIFICS OF COMPLETING SOME FORMS

Nowadays, financial statements are an integral part of any process connected to business. For successful investment the investor's first step is to compare and analyze financial performances, which are clearly shown in the financial statements. However, to ensure consistency in reporting among companies there are IFRS – International Financial Reporting Standards. The preparation of financial statements in accordance with IFRS is challenging. Each year, new Standards and amendments are published by the International Accounting Standards Board (IASB). IFRS are a set of accounting rules for the financial statements of public companies that are intended to make them consistent, transparent, and easily comparable around the world [1].

IFRS are widely used in Europe, Asia, and South America. There are four main forms of financial statements: Statement of Financial Position, Income Statement, Cash Flow Statement and Statement of Changes in Equity. This article focuses on the first two.

Statement of Financial Position (Balance Sheet) reports the amount of assets, liabilities, and stockholders' equity of an accounting entity at a point in time [2]. The balance sheet is like a financial snapshot indicating the entity's financial position at a specific point in time. Assets are the economic resources owned by the company and expected to provide it with future benefits (cash; property, plant & equipment; inventories; account receivables; etc). Liabilities are the company's debts or obligations, which can arise from the purchase of goods or services from suppliers on credit without a formal written contract (or a note). Moreover, liabilities can result from cash borrowings based on a formal written debt contract with lending institutions such as banks. Stockholders' equity indicates the amount of financing provided by owners of the business and earnings. Assets are typically listed in order of liquidity (ease of conversion into cash), while liabilities are ordered by maturity. Since each asset must have a source of financing, a company's assets must, by definition, equal the combined total of its liabilities and stockholders' equity. This basic accounting equation, is written according to figure 1.

Income statement reports the accountant's primary measure of performance of a business – net income (profit), revenues less expenses, during the accounting period. This form contrasts with the Statement of Financial Position, which reflects a moment in time.



Fig. 1. The basic accounting equation

The key elements of the Income Statement are:

- Revenues: Income earned from goods or services delivered to customers, regardless of whether payment has been received.
- Expenses: Costs incurred in the process of earning revenues. Note that expenses recorded in one accounting period might be paid in another.
- Net income (or net profit): The excess of total revenues over total expenses. If expenses exceed revenues, a net loss is recorded.

This is often referred to as the «Income Statement Equation» (fig. 2):

Net Income Formula



Fig. 2. Income Statement Equation

Correct preparation of financial statements in accordance with IFRS not only ensures transparency and comparability, but also serves as a foundation for strategic decision-making by investors and managers. Understanding the logic behind these forms and their structure enhances the reliability of economic analysis and fosters trust in financial reporting.

1. Investopedia. IFRS – International Financial Reporting Standards. URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/ifrs.asp>. (дата звернення: 14.05.2025).

2. Investopedia. Balance Sheet Definition. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancesheet.asp>. (дата звернення: 14.05.2025).

STRUCTURING OF ENTREPRENEURIAL POTENTIAL

Entrepreneurial potential is a set of resources (labor, financial, tangible, intangible, technical, innovative, technological, natural, and informational), skills and capabilities of management at various levels of management and employees intended for use in the economic activities of an enterprise to ensure its active functioning, development, and increase in profitability, competitiveness, and investment attractiveness on a continuous basis.

The development and implementation of measures for the development of entrepreneurial potential involves its decomposition into separate elements by establishing functions and identifying relevant links, i.e. there is a need to structure it as an important stage for the formation and active use in the future. The structure of the enterprise potential is "...a network of the most essential, stable links between the elements" [1, P. 13]; "...a relatively stable way of organizing the elements of the potential, which reveals its structure, elemental composition, method of formation and development" [2, P. 22]; "...a structural characteristic of the system components and their relations with the external environment..." [3, P. 37]. The intensification of the use of one element may require the activation of another. Thus, the formation and development of entrepreneurial potential becomes possible with a comprehensive study of the relationships between its components. There are different approaches to defining the structure of entrepreneurial potential (Table 1).

The structuring of entrepreneurial potential through the allocation of opportunities is reflected in the publication of scientists Voronkova A.E. and Pogorelov Y.S. [4]. They provide for the allocation of production and financial (production, financial, communication potentials); intellectual (innovation, marketing, management potentials) and labor opportunities (labor and motivational potentials). However, such structuring does not provide an understanding of the interaction of entrepreneurial potential with the environment and does not allow identifying areas for improving the efficiency of each individual element, in particular. Zelenska M.O. proposes structuring of entrepreneurial potential "...on the basis of distribution by levels of interaction with the market environment, by functional areas of the enterprise and the importance of certain types of potential" [5]. Bachevsky B.E., Zablodska I.V., Reshetnyak O.O. substantiate the structure of entrepreneurial potential with the allocation of potentials of blocks of specific systems, namely: production and sale of products, energy supply, supply, finance and credit, human resources, development and support, management system [6]. However, it is worth noting that it is quite difficult to identify a single list of relevant systems for which the existence of a certain type of potential can be determined.

Table 1

Structuring options for entrepreneurial potential

№ з/п	Назва, прихильники	Переваги	Недоліки
1.	Structure of opportunities (Voronkova A.E., Pogorelov Y.S. [4])	Production and financial capabilities (production, financial, and communication potential); intellectual capabilities (innovation, marketing, and management); and labor capabilities (labor and motivational potential) are distinguished	The internal state of the business entity (current and projected) is reflected, but there is no understanding of its interaction with the environment and no outline of the directions for improving the efficiency of each individual element
2.	Target organizational structure (Zelenska M.O. [5])	Identification of the areas of influence of the enterprise on the external environment in order to form sustainable relationships. The structure of the enterprise potential takes into account the principles of its formation. The potential is divided into 2 levels according	Any type of entrepreneurial potential has not only internal significance for a business entity, but also a bright external manifestation. A decrease in the level of any of the internal potentials is reflected in a change in the position of the business entity
3.	Structure of system potentials (Bachevsky B.E., Zablodska I.V., Reshetnyak O.O. [6])	The following components are envisaged: capacities of the block of production and sales systems; energy supply systems; supply systems; finance and credit systems; human resources systems; development and support systems; management systems	Depending on the scale of economic activity and the business entity's belonging to certain categories (micro, small, medium or large), the composition of the listed systems may vary
4.	Functional structure of (Fedonin O.S., Repina I.M., Oleksiuk O.I. [1])	The following functional areas are distinguished: marketing, production, personnel, management, finance, and information. Within their framework, internal potential is formed, which is structured into objective and subjective	Taking into account this structure, it is quite difficult to identify promising ways of development of a business entity and determine the relationship between the components
5.	The block-modular structure (Krasnokutskaya N.S. [15], Polinkevich O.M., Shostak L.V. [7], Kuznetsova T., Krasovskaya Y., Podlevskaya O. [2])	It is based on the interaction of 3 components that cover all strategic components: resource block (technical, technological, labor, spatial, information, financial), management system block (planning, implementation, control) personnel activity block (analytical, production and communication)	The fragmentation of potential elements. For example, the block of resources does not provide for opportunities for their realization. Labor resources are included in the resource block, while their actual activities fall within the scope of the personnel block

Within the functional structure, entrepreneurial potential is divided into objective components (less often – objective), which are usually associated with the material and substantive form of entrepreneurial potential, and subjective components (less often – subjective), which are not consumed but relate exclusively to the social form of manifestation. Innovative, production, financial and reproduction potential form the object potential; managerial, marketing, scientific and technical, organizational structure potential – the subject potential.

The block-modular structuring of entrepreneurial potential is much more popular, as it has more advantages and is quite reasonable. It is based on the interaction of three blocks: resources (technical, technological, spatial, labor, information, financial and organizational management structure resources),

management system (planning, implementation, control) and personnel activities (analytical, production, communication). The entrepreneurial potential resources block is positioned as a system of resources that includes a number of different elements. Within the management system block, a mission is developed and a vision is created, a development strategy is formed, goals for the near future are outlined, and a number of tasks to be accomplished are envisaged. Planning, which is aimed at increasing sales volumes and, accordingly, maximizing financial results in the future; implementation, which is carried out to transform the existing entrepreneurial potential into profit; and control, which consists in checking the effectiveness of the goals set in advance, appear as three separate subsystems within the management system block. The block of personnel activities covers three components, which include analytical developments and research that accompany the processes of manufacturing products, performing work or providing services (analytical component); activities related directly to the production process (production component); actions aimed at interacting with the market (marketing communications), where the actual sales process takes place (communication component).

A rationally formed structure of entrepreneurial potential will minimize costs, improve coordination between departments, and speed up the adoption of high-quality management decisions. It will allow for an adequate response to challenges in the external environment and provide an opportunity to better utilize all types of available entrepreneurial potential. By optimizing the structure of entrepreneurial potential, an enterprise will be able to focus on key advantages, the active use of which will ensure effective management.

1. Fedonin O. S., Repina I. M., Oleksiuk O. I. Enterprise potential: formation and evaluation: a textbook. Kyiv : KNEU, 2004. 316 p. 2. Kuznetsova T. V., Krasovska Y. V., Podlevska O.M. Management of the enterprise potential: a textbook. Rivne : NUWEE, 2017. 196 p. 3. Sabadyryova A. L., Babiy O. M., Kuklinova T. V., Salavelis D. E. Potential and development of the enterprise: a textbook. Odesa : ONEU, Rotaprint, 2013. 343 p. 4. Voronkova A. E., Pogorelov Y. S. Potential of the enterprise as the basis of its long-term development. *Actual problems of economy*. 2009. № 4 (94). Pp. 77–82. 5. Zelenska M. O. Approaches to the formation and structuring of the enterprise potential. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/9214f26c-df1f-4723-986c-e8b1bb2bbc9e/content>. (дата звернення: 14.05.2025). 6. Bachevsky B. E., Zablodska I. V., Reshetnyak O. O. Potential and development of the enterprise: a textbook. K. : Center for Educational Literature, 2009. 400 c. 7. Potential and business development: a textbook / edited by O. M. Polinkevich, L. V. Shostak. Lutsk : Vezha-Druk, 2019. 592 c.

Olha Pavelko, Doctor of Economics, Professor, Volodymyr Blyshchyk, Graduate Student (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine)

FACTORS OF INFLUENCE ON THE CONSTRUCTION COMPANIES COMPETITIVENESS POTENTIAL

Construction is a type of economic activity that largely supplies other sectors of the economy with its products. It is noteworthy that the volume of construction work has been growing in recent years: from UAH 114943.8 million in 2022 to UAH 165818.2 million in 2023 and UAH 210197.4 million in 2024 [1]. Accordingly, the competitiveness potential of construction companies is increasing. The identification of factors of its influence is relevant given that the construction industry, like others, has suffered as a result of the war and is recovering gradually.

The concept of competitiveness potential covers not only its current activities, but also includes internal reserves that can be used at the operational, tactical and strategic levels. It can be defined as a set of explicit and implicit capabilities of an enterprise to effectively attract and use production resources to achieve the highest results at optimal costs

Traditionally, a number of factors influence the competitiveness potential. As a rule, scholars distinguish between external (macroeconomic, independent) and internal (microeconomic, dependent) factors that influence the amount of profit. Internal factors are divided into production and non-production, basic and non-basic, intensive and extensive; accounting (objective and subjective) [2]. The external factors do not depend on the company's activities, while internal factors are prioritized in influencing the amount of profit. They, in turn, are classified into production and non-production, since a construction company, in addition to its core business, may be engaged in other activities that use non-production fixed assets. The factors under study are shown in Figure 1.

Based on the results of a study of economic performance indicators of 80 construction companies in Great Britain, carried out by English scientists S. Akintola and R. Martin using elements of economic and mathematical modeling, it is established that there is a positive correlation between the level of profitability and such factors as the size of the economic entity and diversification of construction types. It was found that residential construction is characterized by a higher level of profitability. At the same time, scientists have not confirmed the dependence of profit dynamics and competitiveness potential on the volume of construction work performed [3]. However, construction enterprises in Ukraine operate under different economic conditions, and, accordingly, the volume of construction work performed has a significant impact on the value of their competitiveness potential.

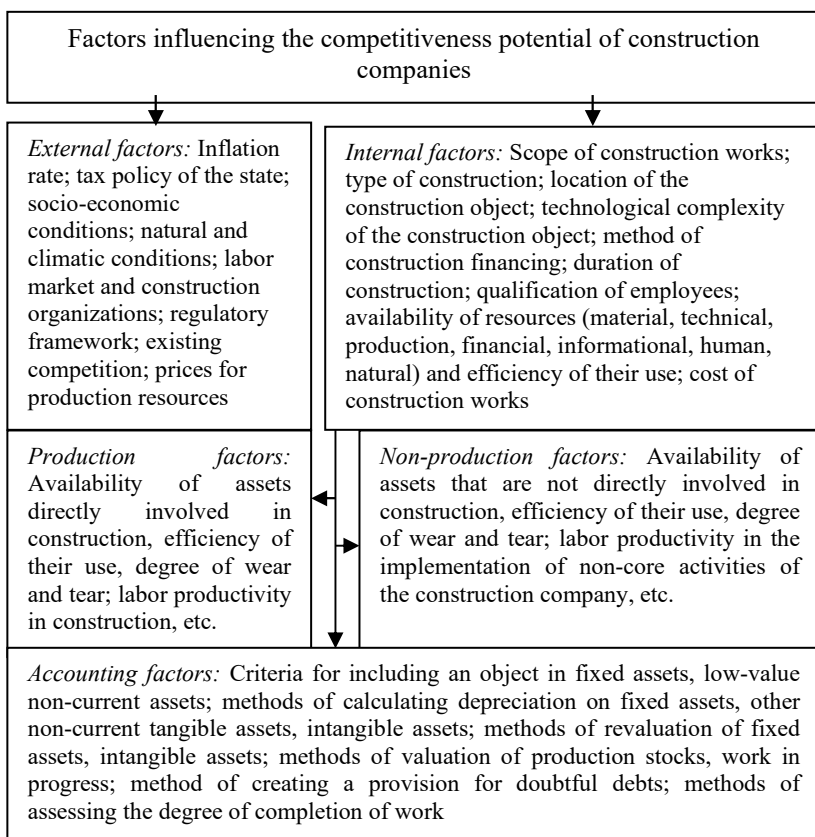


Fig. 1. Factors influencing the competitiveness potential of constructing companies

Thus, competitiveness potential depends on many factors, and it is crucial to identify them in order to facilitate its development and enhancement.

1. *Volume of construction products by type in 2010–2024* : official website of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 03.05.2025). 2. Павелко О. В. Фінансові результати основної діяльності будівельних підприємств: організаційно-методологічні засади обліку : монографія. Рівне : НУВГП, 2020. 604 с. 3. Akintoye Akintola S., Skitmore Martin R. Profitability of UK construction contractors. *Construction Management and Economics*. 1991. No 9. Pp. 311–325. URL: <https://eprints.qut.edu.au/4434/1/4434.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).

Адамчук Т. Л., старший викладач, Кальченя В. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В ЧАСИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Банківська система є ключовою складовою економіки будь-якої країни. Як перед економікою, так і перед кожною її складовою постають виклики, зумовлені внутрішніми та зовнішніми чинниками. Банківський сектор не є винятком і особливо чутливо реагує на зміни у фінансовому середовищі. Серед основних факторів, що впливають на банківський сектор, можна виділити: технологічні інновації, законодавчі зміни, пандемія COVID-19, геополітична нестабільність та війна.

У 2020–2021 роках пандемія COVID-19 стала одним із ключових факторів, що призвели до уповільнення економічного зростання та загострення проблем у фінансово-кредитній сфері в багатьох країнах світу, включаючи Україну.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну суттєво підірвало розвиток банківської системи України. Знищення інфраструктури, втрата довіри клієнтів, ризики кредитного портфеля та капіталізації банків стали великими проблемами. Крім того, зменшення ліквідності та зростання ризиків інфляції породжують серйозні виклики для банківської системи.

Одним із індикаторів стабільності банківського сектору є кількість діючих банків (рис. 1).

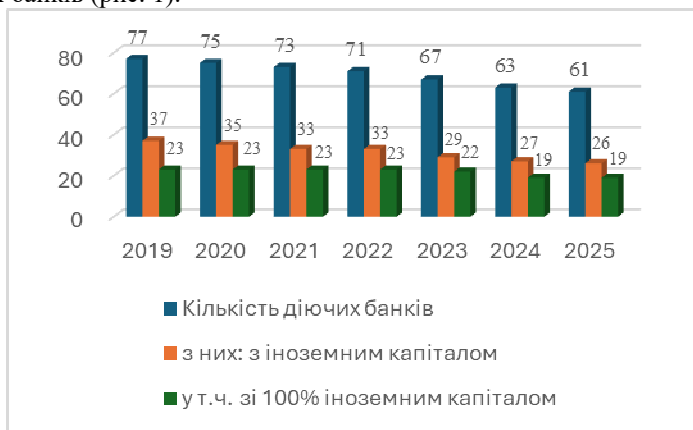


Рис. 1. Кількість діючих банків у 2019–2025 роках (на початок року)
Джерело: створено на основі [1]

Згідно з офіційними даними Національного банку України, у період з 2019 до 2025 року спостерігається чітка тенденція до зменшення кількості діючих банків. Зменшення у період з 2022 до 2025 року пов'язане з повномасштабною війною росії проти України. Так відбулася ліквідація російських банків, таких як ПАТ «Промінвестбанк», АТ «МЕГАБАНК», АТ «АЙБОКС БАНК», АТ «БАНК ФОРВАРД». Крім того, деякі українські банки були виведені з ринку у зв'язку з відсутністю ефективних заходів щодо поліпшення фінансового стану, і рішенням НБУ було відкликано ліцензії банків та переведено у режим ліквідації.

Водночас, за даними НБУ (табл. 1), показники обсягу активів банків зростають у період з 2019–2025 року. Станом на 01.01.2019 їх обсяг зріс з 1 359 703 млн грн до 3 422 600 млн грн станом на 01.01.2025, тобто темпи зростання складають 2,5 рази. Це обумовлено зростанням вкладень в облігації внутрішніх державних позик України та в депозитні сертифікати НБУ [2]. Проте рентабельність активів у 2020 і 2022 роках була низькою у зв'язку з спалахом пандемії COVID-19 та початком воєнних дій в Україні.

Таблиця 1

Динаміка активів банків України у 2019–2025 роках

	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024	01.01. 2025
Обсяг активів банків, млн грн	1 359 703	1 493 298	1 822 841	2 053 232	2 351 678	2 945 030	3 422 600
Рентабельність активів, %	1,69	4,26	2,44	4,09	1,04	3,24	3,35

Джерело: створено на основі [1]

У період воєнного стану банківська система працює з певними обмеженнями встановленими Постановою Правління Національного банку України № 18 від 24.02.2022 року «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [3]. Ці обмеження накладаються на зняття готівки з рахунків клієнтів, видачі готівкових коштів в іноземній валюті, роботи валютного ринку, офіційного курсу іноземної валюти тощо. Основні постанови положення полягають у можливості банкам користуватися підтримкою Національного банку України у вигляді рефінансування для підтримки ліквідності строком до одного року. Також ця Постанова забезпечує організацію роботи банків в умовах війни, включаючи заходи безпеки та забезпечення доступу населення до фінансових послуг, тобто безперебійний режим.

Також варто відзначити, що 10 жовтня 2024 року Верховна Рада ухвалила законопроект № 11416-д «Про внесення змін до Податкового

кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» [4], яким серед іншого передбачається підвищення ставки податку на прибуток для банків до 50% за 2024 рік. Запровадження такого податку на прибуток банків другий рік поспіль суперечить природі податку на надприбуток, воно підриває довіру до політики і не є ефективним рішенням. На думку заступника голови місії Міжнародного валютного фонду в Україні Тревора Лессарда, найкращим вибором буде підвищення податків у довгостроковий, ефективний спосіб, що принесе дивіденди в середньостроковій перспективі, на відміну від одноразового підвищення податків, коли наступного року все одно залишиться розрив у доходах [5].

Отже, повномасштабна війна стала найбільшим випробуванням для банківської системи, поставивши перед нею низку викликів. Забезпечення безперервності операцій, управління ризиками втрати ліквідності й капіталу, кібербезпека, фінансування оборони, адаптація до законодавства та відновлення довіри клієнтів – ключові виклики, що вимагають невідкладного вирішення. Після завершення війни банківський сектор стикнеться з новими викликами, вирішення яких відкриє нові можливості для розвитку та вдосконалення. Успішне відновлення банківської системи сприятиме відновленню та зростанню економіки всієї країни, тому уряду надважливо розробити чітку стратегію.

1. Наглядова статистика Національного банку України (НБУ): Основні показники діяльності банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення: 14.05.2025). 2. Національний банк України: Огляд банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-naroschuyut-kredituvannya-pivtora-roku-pospil-ta-mayut-dostatniy-potentsial-dlya-pidtrimki-ekonomiki-nadali--oglyad-bankivskogo-sektoru>. (дата звернення: 14.05.2025). 3. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 року № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>. (дата звернення: 14.05.2025). 4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану : Законопроект № 11416-д. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t244015?an=&ed=&dtm=&le=>. (дата звернення: 14.05.2025). 5. У МВФ вважають неефективним повторне впровадження 50% податку на прибуток банків. URL: <https://news.finance.ua/ua/u-mvf-vvazhayut-neefektyvnym-povtorne-vprovadzhennya-50-podatku-na-prybutok-bankiv>. (дата звернення: 14.05.2025).

Антонюк О. Р., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В АУДИТОРСЬКІЙ ПРАКТИЦІ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

Застосування технологій в умовах автоматизованого середовища в практичній діяльності аудиторів завжди залишаються актуальною темою, що зумовлено специфікою процесу аудиту та обмеженою пропозицією спеціалізованого програмного забезпечення саме для аудиторської практики. Якщо в останні десятиліття було створено достатньо програм для ведення обліку, складання звітності, проведення розрахунків у банківській системі, то автоматизацію процесів аудиту на практиці аудитори змушені вирішувати самостійно. Особливо це стосується аудиторських фірм малих та середніх практик, які для формування робочої документації при супроводі процесу аудиту та автоматизації аудиторських процедур використовують самостійно розроблені програми, або використовують рішення на основі комбінації програм Exel та інших програм чи технологічних платформ.

Також на ринку аудиту представлено декілька програм автоматизації розроблені фахівцями аудиторських фірм, напр. програма Axioma-Audit з 01.09.2021 року активно використовують багато аудиторських компаній для проведення аудиту. З технічної та фінансової точок зору аудиторські фірми малих та середніх практик не можуть дозволити собі відповідне програмне забезпечення. Тому технології на основі штучного інтелекту стають дедалі важливішими для аудиторської діяльності, особливо в обробці та аналізі великих обсягів даних, з якими працюють аудитори, зокрема при виконання аудиту річної фінансової звітності, що вимагає охоплення перевіркою документів, записів, операцій за звітний рік.

Використання штучного інтелекту «потенційно можуть забезпечити додаткову глобальну економічну активність на рівні близько 13 трильйонів доларів в усьому світі до 2030 р., або приблизно на 16% більший сукупний ВВП у порівнянні із поточними показниками. Основними факторами цього зростання є автоматизація виробничих процесів, яка до 2030 р. може зрости на 11%, або близько 9 трлн дол. США у світі» [1].

Діяльність аудиторських фірм, консалтингових компаній зазнає впливу штучного інтелекту, надаючи переваги в оптимізації обробки великих обсягів інформації, що є важливим елементом аудиторської роботи. Завдяки штучному інтелекту аудитори виявляти значні розбіжності, можуть ідентифікувати ризики, аналізувати дані, підвищувати надійність аудиторських доказів, а також реагувати швидше та ефективніше на запити клієнтів. «Очікується, що до 2025 року 30%

фінансових аудитів проводитиметься з використанням штучного інтелекту» [1].

Штучний інтелект перетворився на важливий інструмент для аудиторів, оскільки ефективно сприяє виявленню потенційних ризиків та невідповідностей, що, у свою чергу, підтримує високі стандарти професійної практики і збільшує довіру клієнтів. З розвитком технології та збільшенням її доступності в майбутньому, використання штучного інтелекту може стати більш поширеним явищем.

Новаторами у використанні штучного інтелекту є аудиторські фірми «Великої Четвірки» (Deloitte, PwC, EY, KPMG). Власними силами вони розробили спеціальні програми на основі штучного інтелекту для надання аудиторських послуг, які мають функціонал з перевірки документів на предмет відповідності, виявлення розбіжностей, відмінностей від типових форм, контроль інвентаризації повітряними безпілотниками безпосередньо в процесі аудиту, аналіз фінансового стану клієнтів та моделювання сценаріїв розвитку, визначення стратегії аудиту, оцінка її правильності, нейролінгвістичне програмування для прогнозування успішності діяльності самої аудиторської фірми.

Розуміння переваг та недоліків впровадження продуктів на основі штучного інтелекту є надзвичайно важливими для успішної діяльності аудиторських фірм.

Переваги впровадження рішень на основі штучного інтелекту в аудиті:

- 1) автоматизація одноманітних процесів та процедур з арифметичної перевірки, перерахункузіставлення та узгодження документів, виявлення розбіжностей;

- 2) підвищення спроможності брати до виконання завдання клієнтів, які вимагають багато часу, напр. з перевірки оформлення податкових накладних, звірки даних щодо документів товарів тощо;

- 3) точність та надійність;

- 4) зниження витрат часу через автоматизацію деяких процесів аудиту допомагає, а отже вартості, оскільки ключовим показником визначення вартості аудиту є витрати часу на аудит фінансової звітності конкретного клієнта;

- 4) підвищення якості аудиту.

Штучний інтелект аудиторські фірми також використовують при наданні клієнтам погоджених процедур, послуги форензіку, інвентаризації.

«Існує низка AI-ризиків, з якими стикаються організації: від відмов контролю і ненадійних результатів до передових кіберзагроз. Три з шести найбільших ризиків, які найшвидше зростають в аудиті, пов'язані зі штучним інтелектом» [2]. Основні види ризиків пов'язані з використанням штучного інтелекту в аудиті: кіберзагрози, обумовлені використанням штучного інтелекту та недоліки контролю штучного інтелекту.

Проблематика використання штучного інтелекту пов'язана також з новими та підвищеними ризиками для безпеки даних та інформації, конфіденційності, IP захисту та порушення авторських прав, а також довіри та надійності результатів. Поширення штучного інтелекту зумовлює пріоритетність захисту організації від ненадійних результатів роботи моделей штучного інтелекту.

Беручи до уваги переваги та виклики інтеграції штучного інтелекту в аудиторські процеси, компанії мають можливість сформувати стратегію, що покращить якість і ефективність аудиту. Можна передбачити, що найближчим часом застосування рішень на базі штучного інтелекту стане загальноприйнятною практикою в аудиторській діяльності.

Також в подальшому варто очікувати на регламентацію використання штучного інтелекту в процесі аудиту на рівні міжнародних стандартів аудиту. На сьогоднішньому етапі важливо розробити внутрішні регламенти з використання нових технологій, забезпечити підвищення знань аудиторів та проводити аналіз результатів, отриманих за допомогою штучного інтелекту.

Аудиторські фірми, що ретельно оцінюють ризики і можливості, які постають перед впровадженням штучного інтелекту, зможуть отримати конкурентну перевагу та успішно пройти крізь цифрову трансформацію.

1. Використання технологій на основі штучного інтелекту в аудиті. URL: <https://kreston.ua/vykorystannia-tekhnologiy-na-osnovi-shtuchnoho-intelektu-v-audyti/>. (дата звернення: 14.05.2025). 2. Щур К. Скоробогатова Н. Використання штучного інтелекту в аудиторській діяльності: досягнення та перспективи. *Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 252–253. URL: <https://ela.kpi.ua/items/8dac369b-98b1-4f72-a698-1118ce48a7d4>. (дата звернення: 14.05.2025).

Боровець А. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
(Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна)

ТРАНСПОРТНИЙ ПОДАТОК: ОСОБЛИВОСТІ СПРАВЛЯННЯ

Система оподаткування транспортних засобів в Україні є важливим елементом фінансової політики, що має як економічне, так і соціальне навантаження. Транспортний податок, що є складовою податку на майно, виконує не лише фінансову функцію наповнення місцевих бюджетів, а й має регуляторний потенціал, зокрема, стимулювання екологізації автопарку та стримування розкоші. У 2025 р. в Україні зберігаються ключові принципи справляння транспортного податку, проте одночасно спостерігаються деякі зміни, які потребують додаткових досліджень. Відповідно до п. 267 Податкового кодексу України, транспортний податок у 2025 році справляється за ставкою 25 000 грн на рік за кожен легковий автомобіль, який відповідає критеріям: не старше п'яти років (включно); середньоринкова вартість перевищує 375 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного року (тобто 3 000 000 грн за умов МЗП 8 000 грн) [1].

Суттєвим елементом механізму справляння податку є визначення середньоринкової вартості автомобіля. Вона встановлюється відповідно до Методики, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2016 р. № 66. У розрахунках враховуються марка, модель, рік випуску, об'єм двигуна та тип пального. Якщо показники автомобіля відповідають зазначеним критеріям і авто включено до офіційного Переліку транспортних засобів, оприлюдненого Мінекономіки щороку до 1 лютого, податок підлягає обов'язковій сплаті, навіть якщо реальна ринкова ціна авто нижча за порогову [2].

У 2025 р. до оновленого переліку автомобілів, що підлягають оподаткуванню, включено переважно моделі преміум- та люкс-класу таких марок: Aston Martin, Audi, Bentley, BMW, Jaguar, Lamborghini, Lexus, Mercedes-Benz, Porsche, Rolls-Royce, Toyota тощо [3]. Це підтверджує селективний характер податку – його об'єктами є винятково дорогі транспортні засоби, що формально відповідає ідеї податку на розкіш.

Платниками транспортного податку є фізичні, юридичні особи та нерезиденти, якщо транспортний засіб зареєстрований в Україні. Податок не поширюється на орендарів чи користувачів за довіреністю [3]. Обов'язок з обчислення податку покладено на податкові органи – для фізичних осіб (за місцем реєстрації), а для юридичних осіб передбачено самостійне декларування з поданням декларації до 20 лютого звітного року [3]. Щодо строків сплати, фізичні особи повинні його сплатити протягом 60 днів з моменту отримання податкового повідомлення-

рішення. Юридичні особи – щоквартально авансовими внесками до 30 числа місяця, що настає після звітного кварталу: за I квартал – до 30 квітня, II квартал – до 29 липня, III квартал – до 29 жовтня, IV квартал – до 29 січня наступного року [2]. Бухгалтерський облік транспортного податку здійснюється відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати»:

- Дт 92 «Адміністративні витрати» Кт 641 «Розрахунки за податками» – нарахування зобов’язання;
- Дт 791 «Результат операційної діяльності» Кт 92 – відображення у фінансових результатах;
- Дт 641 Кт 311 «Поточні рахунки в національній валюті» – сплата податку.

Загалом, механізм справляння транспортного податку в Україні має низку особливостей:

1. Автоматичне формування зобов’язання для фізичних осіб на підставі офіційного переліку без права доведення іншої ринкової вартості.

2. Неоднозначність критеріїв об’єкта оподаткування, оскільки автомобілі, не включені до переліку Міністерства економіки, не оподатковуються, навіть якщо фактично відповідають законодавчим вимогам.

3. Локальне фіскальне спрямування – надходження від податку залишаються у бюджетах місцевого самоврядування, але їх обсяг є обмеженим через вузьке коло об’єктів оподаткування.

Серед викликів – необхідність актуалізації підходів до оцінки автомобілів, запровадження прозорих електронних інструментів для перевірки включення до переліку, а також обґрунтованість фіксованої ставки незалежно від реальної вартості чи екологічних характеристик авто.

Таким чином, транспортний податок в Україні у 2025 році демонструє поєднання елементів податку на розкіш із фіскальними функціями. Його справляння має низку процедурних особливостей, які потребують удосконалення, зокрема в частині ринкової оцінки, підвищення правової визначеності та цифровізації адміністрування.

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. Розділ XII. URL: <https://tax.gov.ua/nk/rozdil-xii--mistsevi-podatki-i/> (дата звернення: 20.04.2025).

2. Транспортний податок 2025: нові правила, ставки та строки для власників транспортних засобів. URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/blog/transportnij-podatok-u-2025-roci/> (дата звернення: 20.04.2025). 3. Податок на автомобіль 2025 – список машин. ТСН.ua. URL: <https://tsn.ua/auto/news/ukrayina/podatok-na-avto-2025-roku-uryad-zatverdiv-perelik-mashin-2758209.html> (дата звернення: 20.04.2025).

Боровець А. І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
(Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна)

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Фінансовий контролінг відіграє ключову роль у системі стратегічного управлінського обліку, оскільки забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами та сприяє ухваленню виважених управлінських рішень. В умовах динамічного ринкового середовища та високої конкуренції він слугує інструментом забезпечення надійності функціонування підприємства, допомагаючи керівництву реалізовувати окреслені стратегічні напрями розвитку. Сучасні економічні реалії потребують від підприємств здатності швидко реагувати на виклики (зовнішні та внутрішні), що висуває на перший план завдання з підвищення ефективності управління. Підтримка належного рівня прибутковості, оптимізація витрат і збереження фінансової рівноваги стають головними орієнтирами для бізнесу.

Поняття фінансового контролінгу охоплює весь цикл управління фінансовими ресурсами: від планування і контролю до аналізу та управління. Цей цикл спрямований на досягнення стабільності та рентабельності. Фінансовий контролінг не лише створює прозору систему, яка відображає поточний стан підприємства, але й дозволяє прогнозувати та реагувати на майбутні виклики [1]. За сучасних умов фінансовий контролінг розглядається як комплексна система, що включає координацію між різними функціями управління. Він охоплює процеси, які включають планування, контроль, аналіз і управління фінансами для досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей компанії. До основних функцій фінансового контролінгу належать: планування, контроль, аналіз відхилень та інформаційне забезпечення. Планування полягає у визначенні фінансових цілей і складанні бюджету, який відображає стратегічні пріоритети компанії. Контроль включає моніторинг доходів і витрат з метою забезпечення виконання запланованих показників. Аналіз відхилень допомагає зрозуміти причини відхилень від плану, виявити можливі ризики та адаптувати фінансові процеси. Інформаційне забезпечення покликане своєчасно надавати управлінцям актуальні дані для ухвалення важливих стратегічних рішень [2].

Організація впровадження системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах повинна базуватися на ряді принципів, що забезпечують її ефективність і досягнення стратегічних цілей компанії. Основним принципом є орієнтація фінансового контролінгу на реалізацію фінансової стратегії підприємства. Це означає, що контролінг має

стратегічний характер і охоплює ключові аспекти, пов'язані з фінансовими результатами. Головною метою є можливість оперативного виправлення відхилень у фінансових показниках, не допускаючи серйозних наслідків для діяльності підприємства [1]. Принцип гнучкості також є ключовим: система контролінгу має бути здатною адаптуватися до нових фінансових інструментів, стандартів, технологій і методів роботи. Без гнучкості система швидко втратить свою ефективність, особливо у швидко змінюваних умовах ринку. Дотримання принципу простоти побудови дозволяє уникати надмірного потоку інформації, що ускладнює процес контролінгу та робить його економічно ефективнішим. Фінансовий контролінг повинен бути економічним – тобто витрати на його проведення не повинні перевищувати отриманий ефект. Обсяг витрат на організацію контролю має бути меншим, ніж отримана вигода [1]. Багатофункціональність системи контролінгу передбачає контроль показників не лише на рівні компанії, а й для кожного окремого центру відповідальності, а також порівняння їх із середньогалузевими стандартами. Ефективність контролінгу підвищується, якщо стандарти діяльності вимірюються кількісно, що мінімізує суб'єктивність у тлумаченні результатів. Важливо також, щоб методи, які використовуються, відповідали специфіці фінансового аналізу і планування, що забезпечує ефективність усієї системи управління. Принцип своєчасності гарантує, що контрольні перевірки здійснюються у відповідні періоди, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення на основі актуальної інформації [1].

Для ефективної роботи фінансовий контролінг використовує низку інструментів, включаючи бюджетування, аналіз рентабельності, моніторинг фінансових показників і ключові показники ефективності (KPI). Бюджетування дозволяє компаніям планувати фінансові ресурси та забезпечувати прозорість витрат. Аналіз рентабельності допомагає оцінити фінансові показники кожного підрозділу, виявляючи напрямки з найбільшим прибутковим потенціалом. Моніторинг фінансових показників здійснюється для своєчасного реагування на відхилення від фінансових цілей. KPI служать орієнтирами для оцінки фінансової стабільності та ефективності діяльності компанії, що дозволяє керівникам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення [3].

Фінансовий контролінг можна умовно розділити на два основні типи: операційний і стратегічний. Операційний контролінг зосереджений на досягненні короткострокових цілей, визначених під час формування стратегічного плану, й охоплює поточні показники, такі як «доходи», «витрати» та звіти про рух грошових коштів. Він забезпечує необхідний рівень ліквідності та стійкості в короткостроковій перспективі. Стратегічний контролінг, навпаки, орієнтований на довгострокові цілі компанії, спрямовані на забезпечення її фінансової стабільності у

віддаленій перспективі [3]. Сучасні цифрові технології значно розширюють можливості фінансового контролінгу. Завдяки цьому фінансовий контролінг дає змогу компаніям точніше планувати й контролювати фінансові ресурси, підвищуючи рентабельність та зміцнюючи конкурентоспроможність на ринку. У кінцевому підсумку фінансовий контролінг орієнтований на збільшення вартості бізнесу, забезпечуючи його фінансову стійкість, адаптивність до змін і здатність до зростання. Завдяки контролінгу керівництво має можливість отримувати своєчасну інформацію про стан фінансових ресурсів, що сприяє оперативному ухваленню рішень, особливо в кризових ситуаціях. Це особливо актуально для багатьох українських компаній, які нині стикаються з ризиками банкрутства та неплатоспроможності, викликаними економічними труднощами та зовнішніми ризиками [4].

Отже, фінансовий контролінг є ключовим інструментом стратегічного управлінського обліку, оскільки забезпечує підприємству не лише ефективний контроль за фінансовими ресурсами, а й сприяє ухваленню якісних, обґрунтованих управлінських рішень. В умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку саме контролінг відіграє вирішальну роль у досягненні стабільності, фінансової стійкості та реалізації довгострокових стратегічних цілей. Ефективне впровадження фінансового контролінгу дозволяє підприємствам протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам, адаптуватися до нових економічних реалій та зосередитися на досягненні цілей сталого розвитку.

1. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 39. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/18.pdf. (дата звернення: 10.05.2025).
2. Камінська Т. Г. Роль і місце управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві. *Облік і фінанси АПК*: освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/rol-i-misce-upravlinskogo-obliku-v-sistemi-kontrolingu-na-pidpriemstvi.html>. (дата звернення: 10.05.2025).
3. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf. (дата звернення: 10.05.2025).
4. Коваль Н. О., Буряченко О. В., Ткачук Л. М. Стратегічний фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/75.pdf. (дата звернення: 10.05.2025).

**Браташук П. О., здобувачка фахової передвищої освіти,
Антоневич Ю. А., викладач (Рівненський фаховий коледж
інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)**

ЕЛЕКТРОННІ ГРОШІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ РОЗРАХУНКІВ

Тема електронних грошей є надзвичайно актуальною в сучасному світі через швидкий розвиток цифрових технологій та постійних змін у фінансовій сфері. Електронні гроші зумовлені стрімким зростанням цифрової економіки, що підштовхує до переходу від готівкових до безготівкових розрахунків. Розвиток технологій таких як криптовалюта та мобільні платіжні системи, створює нові можливості вдосконалення електронних грошей. Електронні гроші мають потенціал розширити доступ населення до фінансових послуг, сприяючи економічному розвитку.

Однак існують певні ризики, зокрема пов'язані з шахрайством і нестабільністю криптовалют. Дослідження цієї теми допоможе краще зрозуміти перспективи електронних грошей в Україні та визначити кроки для їх безпечного та ефективного впровадження надалі.

Електронні гроші – це форма цифрових коштів, яку можна використовувати для здійснення електронних транзакцій та онлайн-платежів. Однак існують різниці та особливості у порівнянні з іншими фінансовими інструментами. Вони виникли як відповідь на зростання обсягів електронної торгівлі та потребу у швидких, зручних і безпечних платіжних засобах.

Можна виділити дві ключові ознаки, що дозволяють віднести певний платіжний інструмент до електронних грошей:

- Електронний носій для зберігання коштів: електронні гроші зберігаються в цифровому вигляді на спеціальних носіях, як-от смарт-карти або онлайн-гаманці.
- Можливість миттєвих електронних платежів: електронні гроші забезпечують швидкі та зручні платежі між користувачами за допомогою комп'ютерних або мобільних мереж.

Основними елементами системи електронних грошей є банківські автомати, кредитні та дебетові картки, електронні розрахункові системи в точках продажу тощо. Виникнення електронних грошей стало можливим завдяки надійному захисту баз даних, заходам безпеки проти вірусів та правильному використанню магнітних карток.

Електронні платіжні засоби функціонують через спеціальні канали зв'язку з банками, що прискорює взаєморозрахунки та сприяє обігу товарів і коштів.

Класифікація електронних грошей відбувається за кількома критеріями. Найчастіше виділяють такі види:

- Електронні гаманці (WebMoney),
- Цифрові сертифікати,
- Цифрові чеки,
- Smart-картки.

Застосування електронних грошей стрімко зростає як серед фізичних осіб, так і серед підприємств. Їх використовують для оплати товарів і послуг, здійснення переказів, обслуговування підписок та в рамках електронної комерції.

Протягом 2024 року кількість платіжних терміналів у торговельній та сервісній мережах зросла на 25,2% досягнувши 449,7 тис. Окрім того, 99,3% із них (445,9 тис.) – безконтактні термінали. Це на 5,4% більше порівняно з довоєнним рівнем на кінець 2021 року, що свідчить про повне відновлення термінальної мережі від втрат першого року війни.

За підсумками 2024 року кількість точок продажу та надання послуг які приймають платіжні картки, включно з інтернет-мережами зросла на 23,7% порівняно з довоєнним рівнем, досягнувши 459,7 тис.

Завдяки сучасним платіжним системам банки можуть розширювати спектр своїх послуг, залучаючи більше клієнтів і збільшуючи прибутки. Сьогодні міжнародний ринок платіжних карток активно зростає: дедалі більше банків стають його учасниками, збільшується кількість випущених карток, зростає обсяг коштів, а також розширюється мережа їх обслуговування.

Безготівкові розрахунки на основі платіжних карток дозволяють знижувати витрати держави на обіг готівкових коштів, сприяють кращому збору податків і дають змогу реалізовувати різні соціальні програми.

За даними про використання платіжних карток українських банків у I кварталі 2024 року, українці продовжують надавати перевагу безготівковим операціям. Кількість операцій з використанням карток в Україні та за її межами становила 1950,9 млн гривень. Із них безготівкові операції склали 1837,6 млн на суму 960,9 млрд гривень.

Станом на березень 2024 року загальна кількість випущених карток в Україні досягла 117,3 млн одиниць, що на 1% більше порівняно з січнем 2024 року. Кількість карток із щомісячними витратними операціями також зросла на 2% – з 51,6 млн у січні до 52,7 млн у березні. Зростає і популярність безконтактних карток – їхня кількість у березні збільшилася на 3% порівняно з січнем, і понад половину активних карток у березні становили безконтактні.

Також серед українців набирають популярності токенизовані платіжні картки, кількість яких із початку року зросла на 7% досягнувши 13,4 млн. Серед усіх платіжних карток кожна четверта є токенизованою.

Переваги електронних грошей включають зниження витрат на обслуговування готівки, високу швидкість розрахунків, глобальну доступність та зручність інтеграції з іншими цифровими сервісами. Вони також сприяють підвищенню прозорості фінансових операцій та розвитку безготівкової економіки.

В Україні розвиток електронних грошей активно підтримується Національним банком України, який не лише забезпечує нормативно-правове регулювання діяльності учасників ринку, а й ініціює модернізацію платіжної інфраструктури. Зокрема, НБУ затвердив Концепцію розвитку фінтеху, підтримує розширення безготівкових розрахунків у межах державної програми Cashless, а також проводить дослідження щодо впровадження національної цифрової валюти – електронної гривні (е-гривні). Така валюта має потенціал стати безпечним та ефективним інструментом для роздрібних і міжбанківських розрахунків, а також підвищити прозорість фінансової системи держави.

Проте, поряд із широкими можливостями, поширення електронних грошей супроводжується низкою ризиків. Серед основних загроз – кіберзлочинність, зокрема несанкціонований доступ до особистих рахунків користувачів, фішинг, шахрайство та зловживання персональними даними. Крім того, існує ризик технічних збоїв у роботі платіжних систем, які можуть призвести до втрати доступу до коштів або затримок у проведенні операцій. Особливу увагу викликає правова невизначеність щодо статусу децентралізованих цифрових валют (наприклад, Bitcoin, Ethereum), що створює труднощі в оподаткуванні, ідентифікації власників та забезпеченні фінансової безпеки.

В умовах цифровізації економіки важливо забезпечити належне правове регулювання, підвищення цифрової грамотності населення та розбудову національної системи кіберзахисту.

1. Кравчук В. Аналітичний звіт. Електронні гроші в Україні. 2016. 2. Національний банк України Другий рік повномасштабної війни: обсяги безготівкових розрахунків зростають від 06.03.2024 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/drugiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyini-obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-zrostayut>. (дата звернення: 14.05.2025).
3. Національний банк України У пріоритеті українців – безготівкові та безконтактні розрахунки платіжними картками від 28.08.2024 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-prioriteti-ukrayintsiv-bezgotivkovi-ta-bezkontakti-rozrahunki-platijnimi-kartkami>. (дата звернення: 14.05.2025).
4. Національний банк України Е-гривня. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia>. (дата звернення: 14.05.2025).
5. Сенищ П. М. Світовий досвід і перспективи розвитку електронних в Україні. URL: <https://www.bank.gov.ua/doccatalog/document>. (дата звернення: 14.05.2025).

Грещак М. Ю., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У СФЕРІ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Сфера автомобільних перевезень в Україні зазнає значних трансформацій під впливом економічних, технологічних та геополітичних змін. В умовах реформування економіки, інтеграції до європейського ринку та зростання конкуренції автотранспортні підприємства повинні формувати стійкі конкурентні переваги для забезпечення свого функціонування та розвитку.

Під стійкими конкурентними перевагами розуміють такі переваги, які забезпечують підприємству довготривале лідерство на ринку та здатність ефективно протистояти зовнішнім загрозам. Для сфери автомобільних перевезень ключовими факторами їх формування є (таблиця):

Таблиця

Конкурентні переваги автотранспортних підприємств

Конкурентна перевага	Фактори формування
Якість послуг	своєчасність, безпечність, відповідність очікуванням клієнтів (репутація на ринку напряму залежить від сервісної складової діяльності)
Цінова політика	здатність пропонувати конкурентоспроможні тарифи завдяки оптимізації витрат і ефективному фінансовому управлінню
Технічний стан автопарку	використання сучасної, економічної та екологічно безпечної техніки підвищує надійність перевезень
Інновації та цифровізація	впровадження GPS-моніторингу, логістичних платформ, CRM-систем та мобільних додатків дозволяє підвищити прозорість та керованість процесів
Кваліфікація персоналу	професійна підготовка водіїв, логістів, менеджерів створює додану вартість у конкурентній боротьбі
Гнучкість та адаптивність	здатність швидко реагувати на зміни законодавства, ринкових умов, вимог клієнтів
Маркетинг та бренд	позиціонування на ринку, публічна репутація, лояльність клієнтів сприяють стабільному попиту на послуги

Джерело: узагальнено автором

Формування таких переваг потребує стратегічного підходу до управління підприємством, інвестицій у розвиток, використання сучасних управлінських інструментів.

Дудик С. С., здобувач фахової передвищої освіти, Бойчук М. М., викладач другої категорії (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ БАНКІВ В ЕКОНОМІЧНОМУ ЗРОСТАННІ КРАЇНИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Банківська система є важливою складовою економіки, що забезпечує стабільний рух капіталу, сприяє зростанню та розвитку бізнесу, а також підтримує економічну стабільність держави. Банки створюють умови для функціонування платіжної системи, що забезпечує обіг грошей у країні.

Відповідно до ЗУ «Про банки та банківську діяльність» банк – юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги.

Банки виконують такі функції: трансформаційну, емісійну, стабілізаційну та регулювання грошового обігу.

У ринковій економіці діють різні види банків, які класифікуються за певними ознаками: за формою власності (державні, акціонерні, кооперативні), за різноманітністю операцій (універсальні, спеціалізовані), за функціональною спеціалізацією (інвестиційні, інноваційні, іпотечні, ощадні), за належністю капіталу (вітчизняні, банки з іноземним капіталом, іноземні), за територіальним розміщенням (міжнародні, міжрегіональні, регіональні).

Центральні банки здійснюють емісію національної валюти, управляють грошовим обігом та забезпечують стабільність банків системи. Основна мета НБУ – стабільність національної грошової одиниці та стримування інфляції. Комерційні банки надають широкий спектр фінансових послуг, забезпечуючи інвестиційну активність.

Сучасний стан банківської системи України відображає економічні показники, що характеризують розвиток фінансового сектору та його адаптацію до поточних економічних умов.

У 2024 році українські банки продовжили зміцнювати капітальні позиції завдяки внутрішнім заходам і діям регулятора. Важливими стали заходи щодо управління кредитними ризиками та зниження частки непрацюючих кредитів (NPL). Частка непрацюючих кредитів (NPL) станом на 1 жовтня 2024 року зменшилась до 32,3%, або на 5 в.п. порівняно з показником на початок року. Обсяг NPL скоротився за 9 місяців 2024 року на 6,9 млрд грн до 415,5 млрд грн. Списання непрацюючих кредитів, передусім роздрібних, частка NPL в яких за цей час знизилася на 5,9 в.п. до 17,6%. Водночас поліпшилася якість врегулювання й корпоративних боргів - частка NPL в кредитах бізнесу скоротилася на 3,4 в.п. до 40,7%.

Важливим елементом стабілізації економіки стали міжнародні резерви, які станом на 1 листопада 2024 року становили 36 578,1 млн доларів США, що свідчить про стабільність валютного ринку та підтримання фінансової стабільності в країні. Нацбанк відповідно до балансових даних продав на валютному ринку 3 429,9 млн дол. США та викупив до резервів 2,0 млн дол. США. На валютні рахунки уряду в Нацбанку надійшло 1 991,4 млн дол. США, з цієї суми: 1 111,2 млн дол. США – від МВФ; 569,1 млн дол. США – від розміщення валютних ОВДП; 289,5 млн дол. США – від Уряду Канади. Зростання резервів стало можливим завдяки зовнішній фінансовій підтримці та ефективній монетарній політиці НБУ. Отже, сукупність цих показників свідчить про те, що банківська система України продовжує демонструвати стійкість та адаптивність до поточних викликів.

Вплив банків на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні є суттєвим фактором економічного зростання та стабільності вітчизняної економіки. У сучасних умовах фінансова підтримка банків критична для сталого розвитку МСБ, сприяючи їх інвестиційній та операційній діяльності. Одним із ключових механізмів такої підтримки є надання кредитних ресурсів, що дозволяє підприємцям реалізовувати проекти, модернізувати виробництво та розширювати асортимент продукції чи послуг. Банки пропонують підприємцям послуги, такі як відкриття та ведення рахунків, обслуговування транзакцій та консультації щодо фінансового планування. Відповідно до статистичних даних, загальна кількість рахунків, відкритих МСБ у банках України, зросла на 15,5%, досягнувши 185,1 млн (7,1 млн рахунків для суб'єктів підприємницької діяльності та 178 млн рахунків для фізичних осіб), що свідчить про зростаючий інтерес підприємців до банківських послуг та про важливість надійного банківського обслуговування для щоденної діяльності бізнесу. Зростання кількості рахунків відображає загальну тенденцію до цифровізації фінансових послуг, що дозволяє підприємцям ефективно управляти своїми фінансами та знижувати операційні витрати.

Фінансова нестабільність є однією з головних проблем для банківської системи України. Проблеми ліквідності, які виникають через економічні та політичні фактори, мають здатність дестабілізувати фінансовий сектор та знижувати його здатність до ефективного функціонування. Висока інфляція та нестабільний курс національної валюти, створюють додатковий тиск на банківську систему, знижуючи купівельну спроможність споживачів і посилюючи ризики для банків, які надають споживчі кредити. Серйозним ризиком для банківської системи України є неплатоспроможність, коли банки не здатні вчасно виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та кредиторами. Низька довіра до банківської системи уповільнює економічну активність: боячись за свої

заощадження, люди менше заощаджують у банках, що зменшує ресурсну базу для кредитування.

Для подолання кризових явищ у банківській системі України важливими можуть бути наступні заходи: не стримувати девальвацію гривні, уважніше підходити до відбору банків, запровадження жорсткішого контролю за діяльністю банків, співпраця з Міжнародним валютним фондом, Світовим банком та іншими міжнародними організаціями, вдосконалення законодавства та регулювання.

Перспективи розвитку банківської системи України є ключовим фактором стимулювання економіки країни у середньо- та довгостроковій перспективі. Щоб зберігати конкурентоспроможність банки мають адаптуватися до нових умов, зокрема через діджиталізацію банківських послуг, що дає змогу оптимізувати операції, знизити витрати та покращити клієнтський досвід. Впровадження мобільних банківських додатків, інтернет-банкінгу та фінтех-рішень покращило зручність для клієнтів і знизило витрати банків. Цифровізація дозволяє банкам пропонувати новітні фінансові продукти, такі як цифрові гаманці, P2P-кредитування та автоматизовані інвестиційні платформи. Залучення іноземних інвестицій є важливою перспективою для розвитку банківської системи України. Міжнародні інвестори можуть зміцнити капіталізацію українських банків, вирішуючи проблеми недостатнього капіталу та високого рівня непрацюючих кредитів. Нацбанк України здійснює реформи для підвищення прозорості, що покращує привабливість українських банків для іноземних інвесторів. Важливим аспектом стабілізації фінансової системи є підвищення довіри населення до банків. Підвищення рівня фінансової грамотності населення також сприятиме свідомому використанню банківських послуг і покращить стабільність банківського сектору.

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 15.02.2011 р. № 3024-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3024-17>. (дата звернення: 14.05.2025).
2. Банківська система : навч. посіб. / Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блашук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. ; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.
3. Фінансова безпека держави : навч. посіб. / Ситник Н. С., Гукалюк А. В., Стасишин А. В., Слобода Л. Я. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 680 с.
4. Проблеми та перспективи зміцнення стійкості фінансової системи України : аналіт. доп. / Шемясва Л. Г., Жаліло Я. А., Юрків Н. Я. та ін. ; за наук. ред. Я. А. Жаліло. Київ : НІСД, 2021. 104 с.
5. Огляд банківського сектору, Серпень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-08.pdf?v=8. (дата звернення: 14.05.2025).
6. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>. (дата звернення: 14.05.2025).
7. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>. (дата звернення: 14.05.2025).

Дума В. Л., к.е.н., доцент, (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Боднарюк І. Л., к.е.н., доцент, Романчук М. А., здобувач фахової передвищої освіти** (Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський технічний фаховий коледж Національного університету водного господарства та природокористування», м. Рівне, Україна)

ФОРМИ ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ДОПОМОГИ ТВАРИНАМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Підтримка притулків для тварин в Україні під час війни є критично важливою задачею, яка потребує спільних зусиль міжнародної спільноти, місцевих організацій та звичайних громадян. Війна призводить до збільшення кількості бездомних тварин, що потребують їжі, прихистку, медичної допомоги та, в кінцевому рахунку, нових домівок. Міжнародні організації та українське суспільство докладають зусиль для підтримки тварин в Україні на тлі війни.

Організації, які допомагають безпритульним тваринам, як правило, є неприбутковими організаціями. Вони провадять свою діяльність на основі статутів, у яких зазначають види здійснення діяльності, а відтак, і форми її фінансування: безоплатна передача у власність бенефіціарів коштів, іншого майна, а також безоплатне відступлення бенефіціарам майнових прав; безоплатна передача бенефіціарам права користування та інших речових прав на майно і майнові права; безоплатна передача бенефіціарам доходів від майна і майнових прав; безоплатне надання послуг та виконання робіт на користь бенефіціарів; благодійна спільна діяльність та виконання інших контрактів (договорів) про благодійну діяльність; публічний збір благодійних пожертв; управління благодійними ендавментами; виконання заповітів, заповідальних відказів і спадкових договорів для благодійної діяльності; проведення благодійних аукціонів, негрошових лотерей, конкурсів та інших благодійних заходів, не заборонених законом; інші види благодійної діяльності, передбачені чинним законодавством (рис. 1).

Ендавмент (англ. endowment) – фінансовий фонд, який створюють спонсори для неприбуткових організацій з метою фінансової підтримки їх діяльності. Ці організації чи компанії з управління активами за дорученням цих організацій інвестують ендавмент з ціллю отримання доходу. Отриманий дохід спрямовується на цілі визначені надавачем ендавменту. Спонсор може визначати конкретні цілі для яких призначений ендавмент і спосіб його інвестування. Сума пожертви може бути недоторканною довічно чи на визначений період часу, при цьому використовують тільки отриманий від неї дохід.

Благодійні програми організацій з допомоги тваринам є комплексом благодійних заходів, спрямованих на вирішення певних завдань.



Рис. 1. Способи підтримки добробуту тварин [1; 2; 3; 4]

Організації з допомоги тваринам здійснюють міжнародну благодійну діяльність відповідно до Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», інших нормативно-правових актів та міжнародних договорів України.

Міжнародна благодійна діяльність здійснюється шляхом участі у міжнародних благодійних проектах і програмах, участі в роботі міжнародних благодійних організацій, а також в інших формах, що не суперечить законодавству України, нормам і принципам міжнародного права.

Одним із найефективніших способів допомогти безпритульним тваринам є їх адопція. Це дає можливість організаціям з допомоги тваринам економити кошти на утриманні та скерувати фінансові ресурси на допомогу інших безпритульним тваринам, або тим, які опинилися у складних умовах та в зонах бойових дій.

Волонтерство – це одна із форм підтримки організацій, що займаються допомогою тваринам, яка полягає у вигулі собак, догляді за тваринами, участі у благодійних заходах організацій по збору коштів та у просвітницьких заходах, спрямованих на підвищення рівня обізнаності про безпритульних тварин та організації, які надають їм допомогу.

Взяти під опіку тварину в притулку можна шляхом адресної фінансової підтримки конкретної тварини або шляхом надання

тимчасового прихистку, що дозволить тварині відчувати домашню атмосферу, поки вона чекає на постійного господаря. Така форма підтримки допомагає притулкам зменшити навантаження на їх матеріальні та фінансові ресурси, а тварини соціалізуються, отримуючи більше уваги та догляду.

Матеріальна допомога організаціям, що займаються допомогою тваринам полягає у безоплатному наданні кормів, іграшок, засобів для догляду або інших необхідних речей.

Ліки та ветеринарна допомога є важливими для підтримки здоров'я тварин у притулках та інших організаціях, які надають допомогу тваринам, зокрема здійснюють евакуацію з територій ведення активних бойових дій.

Таким чином, в умовах війни допомога безпритульним тваринам, які опинилися у складних умовах, набуває особливого значення та важливості. Така системна діяльність потребує систематичного фінансування та матеріального та кадрового забезпечення.

1. *Офіційний сайт спільноти, яка впроваджує інноваційний менеджмент у галузі добробуту тварин UPAV.* URL: <https://upaw.org/ua/> (дата звернення: 11.05.2025).
2. *Офіційний сайт громадської організації із захисту прав тварин URSA.* URL: <https://www.ursa.ua.com.ua> (дата звернення: 11.05.2025).
3. *Офіційний сайт Всеукраїнської ініціативи з комплексної допомоги чотирилапим під час війни Save Pets of Ukraine.* URL: <https://www.savepetsofukraine.kormotech.com> (дата звернення: 11.05.2025).
4. *Офіційний сайт благодійного фонду Happy Paw.* URL: <https://happyraw.ua/ua> (дата звернення 11.05.2025).

Дума В. Л., к.е.н., доцент, Гребень Н. А., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах реформування фінансової системи України, особливого значення набуває ефективне функціонування місцевого самоврядування, зокрема вдосконалення системи місцевого оподаткування. Саме місцеві податки і збори є основним джерелом надходжень до бюджетів територіальних громад, що забезпечує виконання ними делегованих повноважень, фінансування соціально значущих програм і розвиток місцевої інфраструктури.

На тлі загальнонаціональних змін у системі децентралізації та бюджетного планування, Антонівська сільська громада Вараського району, яка є прикладом базової адміністративно-територіальної одиниці, стикається з типовими проблемами для подібних громад: недостатньою базою оподаткування, нерівномірністю надходжень до бюджету, складністю адміністрування місцевих податків, а також необхідністю підвищення ефективності їх використання.

Основним джерелом фінансування Антонівської ТГ є місцеві бюджети, що формуються за рахунок податків і зборів, а також міжбюджетних трансфертів від держави (табл. 1).

Таблиця 1

Структура доходів Антонівської сільської територіальної громади за 2022–2024 рр., тис. грн [1; 2]

Показник	2022	2023	2024	Відносне відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Податкові надходження	10473,6	9 930,0	11 524,5	94,8	116,1
Неподаткові надходження	570,5	1733,7	1 427,1	303,9	82,3
Доходи від операцій з капіталом	35,1	35,7	104,0	101,7	291,3
Офіційні трансферти	35869,5	42573,1	41 940,6	118,7	98,5

Очевидно, що основу місцевого бюджету традиційно становлять офіційні трансферти, що вказує на збереження високої залежності громади від державної підтримки. Важливим чинником є податкові надходження, оскільки це ключовий індикатор фінансової спроможності громади, що формує основу її власних доходів. Попри незначне скорочення у 2023 році до рівня 9 930,0 тис. грн, у 2024 році спостерігаємо суттєве їх зростання до

11 524,5 тис. грн, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку власних фінансів. Це також вказує на важливість підтримки місцевого підприємництва, покращення податкової дисципліни та забезпечення прозорого адміністрування податків.

Удосконалення системи місцевого оподаткування є важливим кроком для зміцнення фінансової самостійності громади, залучення інвестицій, розвитку малого і середнього бізнесу та покращення якості життя її мешканців. Для вдосконалення системи місцевого оподаткування Антонівської сільської територіальної громади пропонуємо здійснити ряд заходів, зокрема:

1. Активізувати роботу з платниками податків через проведення інформаційно-роз'яснювальних кампаній серед населення та підприємців щодо важливості сплати місцевих податків, а за можливості створення консультативних пунктів для суб'єктів господарювання з питань оподаткування.

2. Розширити податкову базу шляхом залучення інвесторів до створення малих та середніх підприємств на території громади, а також шляхом проведення інвентаризації земель і нерухомого майна для виявлення об'єктів, які не оподатковуються або облік яких неактуальний.

3. Цифровізувати податкове адміністрування шляхом впровадження програмних продуктів для автоматизованого обліку платників і контролю надходжень, а також запровадити використання геоінформаційних систем (ГІС) для управління земельними ресурсами та аналізу податкового потенціалу.

4. Підвищити прозорість та звітність шляхом регулярного інформування громади про надходження та використання коштів з місцевих податків (через сайти, публічні звіти, зустрічі з мешканцями) та впровадження участі громадськості в прийнятті бюджетних рішень, зокрема шляхом громадського обговорення ставок місцевих податків.

Успішне функціонування системи місцевого оподаткування – ключ до фінансової спроможності територіальної громади. Для Антонівської сільської громади це особливо важливо з огляду на обмежені ресурси та значну залежність від державних дотацій. Реалізація вищенаведених заходів дозволить не лише збільшити власні надходження до бюджету, але й зміцнити довіру мешканців до місцевої влади та сприятиме сталому розвитку громади.

1. *Державний вебпортал бюджету для громадян.* URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2025). 2. *Офіційний сайт Антонівської селищної ради.* URL: <https://antonivskasr.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2025).

Дячук О. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ГРАНТОВА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ДРАЙВЕР НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу є одним з найважливіших та ключових елементів національної економіки. Відповідно до інформації, розміщеної на офіційному сайті ООН, на мікро-підприємства, малі та середні підприємства припадає 90% підприємств, понад 70% зайнятості та половина ВВП у світі [2]. Малий та середній бізнес це не тільки робочі місця, а й інноваційність та здорова конкуренція на ринку. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, скорочення підприємницької діяльності питання державної та грантової підтримки малого та середнього бізнесів набувають особливої актуальності. Така підтримка може стати одним з ефективних інструментів стимулювання економіки на місцях, що позитивно вплине на економіку країни в цілому.

На законодавчому рівні, підтримка малого та середнього бізнесу реалізується, в першу чергу, через прийнятий ще у 2012 році Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», який дає підґрунтя для створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва, забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності, стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва; сприяння провадженню суб'єктами малого і середнього підприємництва діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки; забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян [1]. Проте на рівні держави така підтримка роками базувалася в основному на податкових пільгах та преференціях, частковому зменшенні податкового навантаження тощо. Ці елементи підтримки без сумніву також є важливими, але в переважних випадках не відповідали реальним потребам малого та середнього підприємництва. Найбільше це відображалось в кризові часи, коли підприємець був обмежений у фінансуванні, інвестиціях та ресурсах для капіталовкладень, консультаційній підтримці.

Сьогодні, попри надзвичайну кризу та запроваджений воєнний стан в Україні, держава робить дієві кроки для підтримки малого та середнього бізнесу. Однією з таких ініціатив є програми надання грантів підприємцям

або тим хто вирішив розпочати власну справу, які спрямовані на створення власного бізнесу, на розвиток власного бізнесу, для створення та розвитку бізнесу у агропромисловому секторі економіки. Окремі грантові програми спрямовані на створення або розвиток власного бізнесу учасниками бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей. Це сприятиме їхньому поверненню до повноцінного життя в суспільстві та інтеграції в економічну діяльність.

Обмежене фінансування, висока вартість кредитного ресурсу завжди були першочерговою перешкодою для початку власної справи або масштабування вже існуючого бізнесу. Саме тому грантова підтримка – це дієвий інструмент допомоги підприємцям розпочати, зберегти або відновити діяльність, створити нові робочі місця та зміцнити економічну стійкість країни. Ця допомога законодавчо врегульована та організована за механізмом надання безповоротного фінансування на покриття витрат, пов'язаних з створенням або розвитком бізнесу. Кабінет Міністрів України постановою від 21 червня 2022 р. № 738 «Деякі питання надання грантів бізнесу» затвердив Порядки надання таких мікрогрантів та грантів. Надання передбачених цими Порядками мікрогрантів може здійснюватися разом з державною підтримкою, яка може надаватися місцевими держадміністраціями, органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями на підставі регіональних та місцевих програм розвитку малого і середнього підприємництва за рахунок коштів місцевих бюджетів, а також за рахунок коштів підприємств, установ, організацій, міжнародних та благодійних організацій за їх згодою на договірній основі [3]. Таким чином держава сприяє отриманню підприємцями фінансування з різних можливих джерел для забезпечення створення нового бізнесу або його масштабування чи збереження в умовах кризи. Водночас зберігається чимало перешкод для зростання та стабільності малого та середнього бізнесу в Україні, серед яких – низький рівень захисту прав власності, недостатньо прозорий доступ до державних закупівель, потреба у отриманні додаткової інформації про ринки збуту тощо.

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 05.05.2025). 2. Leveraging the Power and Resilience of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs) to Accelerate Sustainable Development and Eradicate Poverty in Times of Multiple Crises. 2024. URL: <https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day> (дата звернення: 01.05.2025). 3. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.05.2025).

Зінкевич О. В., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК РЕМОНТУ ТА ПОЛІПШЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ

Методику бухгалтерського обліку інвестиційної нерухомості регламентує Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 32 «Інвестиційна нерухомість» (далі – НП(С)БО 32) [1] та Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 40 «Інвестиційна нерухомість» (далі – МСБО 40) [2]. Під інвестиційною нерухомістю розуміють власні або орендовані на умовах фінансової оренди земельні ділянки, будівлі, споруди, розташовані на землі. Призначення інвестиційної нерухомості – орендний дохід та/або вигоди від приросту вартості.

При зарахуванні на баланс об'єкти інвестиційної нерухомості оцінюють за первісною вартістю. Шляхами надходження інвестиційної нерухомості є: придбання, в т.ч. на умовах відстрочки платежу; створення підприємством; отримання у фінансову оренду.

На дату балансу об'єкти інвестиційної нерухомості можуть оцінюватися за однією з двох моделей:

- за справедливою вартістю (якщо її можна достовірно оцінити) – без нарахування амортизації та з відображенням зміни вартості в доходах/витратах підприємства;
- за первісною вартістю – з нарахуванням амортизації [3].

Обраний підхід зазначається в Наказі про облікову політику підприємства.

Оскільки при операційній оренді об'єкт інвестиційної нерухомості залишається на балансі орендодавця, то відображення в бухгалтерському обліку господарські операції з ремонту та поліпшення таких об'єктів практично не відрізняється від господарських операцій з власними основними засобами (табл. 1, 2).

Таблиця 1

Кореспонденція рахунків бухгалтерського обліку ремонту об'єктів інвестиційної нерухомості

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дебет	Кредит
1.	Виконано ремонт об'єкта інвестиційної нерухомості підрядним способом	949	631
2.	Відображений податковий кредит з ПДВ	641	631
3.	Використано матеріали на ремонт об'єкта інвестиційної нерухомості господарським способом	949	20
4.	Нарахована заробітна плата працівникам та ЄСВ за проведення ремонту об'єкта інвестиційної нерухомості	949	661, 651

Поліпшення об'єктів інвестиційної нерухомості (реконструкція, модифікація, модернізація, добудова, дообладнання тощо) призводить до збільшення майбутніх економічних вигнод, первісно очікуваних від їх використання, та збільшують первісну вартість таких об'єктів. Бухгалтерський облік поліпшень об'єктів інвестиційної нерухомості не залежить від обраної моделі подальшого обліку таких об'єктів – за первісною вартістю чи за справедливою вартістю.

Під час проведення робіт з поліпшення об'єктів інвестиційної нерухомості може мати місце заміна певної частини об'єкту. У такому випадку відповідно до вимог МСБО 40 до балансової вартості об'єкту інвестиційної нерухомості включають витрати на заміну в момент їх виникнення (за умови їх відповідності критеріям визнання активом) та виключають вартість старої (заміненої) частини об'єкту. Цей підхід відповідає загальним вимогам до обліку об'єктів основних засобів та запобігає завищенню вартості об'єкта інвестиційної нерухомості. Однак він відсутній в НП(С)БО 32, хоча такий підхід відповідає принципу обачності.

Таблиця 2

Кореспонденція рахунків бухгалтерського обліку поліпшення об'єктів інвестиційної нерухомості

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дебет	Кредит
1.	Віднесено вартість робіт з поліпшення на вартість об'єкта інвестиційної нерухомості	152	205, 661, 651, 631...
2.	Введено в експлуатацію об'єкт / частину об'єкта інвестиційної нерухомості	100	152

Поліпшувати об'єкт інвестиційної нерухомості може й орендар, але отримати компенсацію вартості поліпшень він може лише тоді, коли такі поліпшення здійснювалися з відома власника.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 32 «Інвестиційна нерухомість» : наказ Міністерства фінансів України від 02.07.2007 р. № 779. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0823-07#Text> (дата звернення: 30.04.2025).
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 40 «Інвестиційна нерухомість» URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/ias40.pdf> (дата звернення: 30.04.2025).
3. Войтенко Т. Ремонт інвестиційної нерухомості. *Податки & Бухоблік*. Липень, 2021. № 58. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2021/july/issue-58/article-115983.html>(дата звернення: 30.04.2025).

Іванів Р. Г., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Автотранспортна галузь України є стратегічною складовою національної економіки. Однак сьогодні підприємства цієї сфери стикаються з багатьма викликами, серед яких – стрімке зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, зношеність автопарку, підвищення витрат на технічне обслуговування та ремонт. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема оптимізації витрат як чинника підвищення економічної стійкості та ефективності діяльності.

Оптимізація витрат передбачає раціоналізацію ресурсного забезпечення підприємства, зниження непродуктивних витрат та запровадження сучасних методів фінансового управління. Для автотранспортних підприємств доцільно класифікувати витрати на:

- Виробничі витрати – витрати, безпосередньо пов'язані з виконанням транспортної роботи:
 - Паливо та мастильні матеріали (ПММ) – витрати на дизельне пальне, бензин, мастила, технічні рідини.
 - Заробітна плата водіїв – включає основну та додаткову зарплату, а також нарахування на неї (ЄСВ).
 - Амортизація транспортних засобів – знос автомобілів у процесі експлуатації.
 - Витрати на технічне обслуговування та ремонт – як плановий, так і позаплановий ремонт транспорту.
 - Шини та інші витратні матеріали – закупівля, ремонт, заміна шин, акумуляторів тощо.
- Загальновиробничі витрати – витрати, що не можуть бути прямо віднесені до певного рейсу, але необхідні для забезпечення функціонування підприємства.
- Адміністративні витрати:
 - Зарплата керівного та адміністративного персоналу, офісні витрати, канцелярія.
 - Витрати на утримання та експлуатацію будівель, споруд – опалення, електроенергія, водопостачання, водовідведення, прибирання.
 - Витрати на охорону праці та безпеку руху – медогляд, страхування водіїв.
 - Ліцензії, дозволи, податки та збори – реєстраційні витрати, податки на транспорт, дорожні збори.

- Витрати на збут, в т.ч. логістичні витрати – витрати, пов’язані з плануванням, організацією, управлінням та контролем перевезень, зберіганням і супровідними логістичними процесами. Ці витрати забезпечують ефективне функціонування логістичного ланцюга — від моменту отримання замовлення до доставки вантажів споживачу: транспортні витрати; витрати на управління перевезеннями; складські витрати; витрати на пакування та маркування; витрати на інформаційно-аналітичне забезпечення; адміністративно-логістичні витрати; маркетинг, реклама, просування послуг (якщо АТП займається комерційними перевезеннями).
- Інші:
 - Страхування транспортних засобів – КАСКО, обов’язкове страхування (ОСЦПВ).
 - Втрати від простою транспорту, штрафи, нецільові витрати.
 - Фінансові витрати –відсотки за користування кредитами, оренда тощо.

Для цілей бухгалтерського обліку витрати також групують за елементами [1]:

- Матеріальні витрати
- Витрати на оплату праці
- Відрахування на соціальні заходи
- Амортизація
- Інші операційні витрати

Основними інструментами оптимізації витрат є:

- впровадження систем GPS-моніторингу для контролю маршруту та споживання пального;
- модернізація або оновлення автопарку шляхом оренди;
- використання логістичних програм для планування найкоротших та найекономічніших маршрутів;
- аутсорсинг допоміжних послуг;
- впровадження систем енергозбереження.

Ці заходи дозволяють підприємствам зменшувати собівартість перевезень, уникати необґрунтованих витрат та підвищувати рентабельність.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р.* № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 30.04.2025).

Карплюк В. А., здобувач фахової передвищої освіти, Данилов В. В., викладач (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Малий бізнес – це самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми та громадян підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Малий бізнес є органічним структурним елементом ринкової економіки. Цей сектор історично і логічно відігравав роль необхідної передумови створення ринкового середовища. Малий бізнес є вихідним, найчисленнішим, а тому і найбільш поширеним сектором економіки.

Значення (риси) малого бізнесу: провідний сектор ринкової економіки, основа дрібнотоварного виробництва; визначає темпи економічного розвитку, структуру ВВП, демократизацію суспільства; насичення ринку товарами і послугами, інновації, створення робочих місць; висока мобільність, раціональні форми управління; формування середнього класу – підприємців-власників; послаблення монополізму, розвиток конкуренції.

Форми трудових відносин:

1. Трудовий договір – офіційне працевлаштування з соціальними гарантіями.
2. Цивільно-правовий договір (ЦПД) – співпраця без офіційного працевлаштування.
3. Самозайнятість та ФОП – надання послуг на договірній основі.
4. Неформальні трудові відносини – праця без оформлення, з «конвертною» зарплатою.

Переваги правильного оформлення трудових відносин: гарантія зарплати; оплачувані відпустки, лікарняні; захист від незаконного звільнення; соціальні гарантії (пенсійний стаж; медичне страхування); юридична безпека для бізнесу (запобігання штрафам і позовам; дотримання законодавства).

Ефективні трудові відносини сприяють стабільному розвитку бізнесу, зменшують конфлікти та покращують атмосферу в колективі. Дотримання трудового законодавства і гнучкість у працевлаштуванні допомагають підприємцям досягти успіху та уникнути ризиків.

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2025). 2. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2025). 3. Малий бізнес в Україні: проблеми розвитку та державна підтримка. Київ : Наукова думка, 2021. 144 с. 4. Ярошенко О. М. Трудове право України. Харків : Право, 2020. 384 с. 5. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. К. : КНЕУ, 2022. 420 с.

Кондрацька Н. М., к.е.н., доцент, Бартошик В. В., вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ОBOB'ЯЗКОВОГО СТРАХУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАСНИКІВ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ

Ринок обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності (ОСЦПВ) в даний час активно реформується. З одного боку, відбувається наближення вітчизняного законодавства до європейських стандартів, що сприяє удосконаленню процедур відшкодування збитків та впровадження цифрових технологій. З іншого боку, постає ціла низка викликів, пов'язаних із зростанням вартості полісів, можливістю прямого врегулювання та самостійного встановлення тарифів страховиками. Усе це утруднює забезпечення справедливого захисту потерпілих та сповільнює розвиток цього сегменту ринку в Україні.

Варто відзначити, що вітчизняна система ОСЦПВ пройшла довгий шлях від 1996 року, коли було прийнято Закон «Про страхування» [1] та Положення про порядок і умови проведення обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів [2]. Основою сучасної системи ОСЦПВ став закон «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» [3]. Цей нормативно правовий акт визначав порядок страхування суб'єктів, а також механізми відшкодування шкоди. Останнє оновлення законодавства у цій сфері відбулось у 2024 році із прийняттям нового Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» [4]. Даний нормативно-правовий акт суттєво змінив систему ОСЦПВ, наближуючи її до норм, які діють у Європейському Союзі, зокрема, Директиви Європейського парламенту та Ради 2009/103/ЄС [5] та оновленої Директиви 2021/2118 [6].

Розглянемо зміни у законодавстві більш детально. Насамперед, передбачається запровадження процедури прямого врегулювання. Пряме врегулювання є альтернативною процедурою відшкодування збитків у рамках ОСЦПВ. В Україні використання процедури прямого врегулювання розпочалось за ініціативи Моторного (транспортного) страхового бюро України (МТСБУ) 1 грудня 2016 року. На початковому етапі до проєкту долучилися 18 страхових компаній, а згодом їх кількість стабілізувалася на рівні 15, що становить близько третини ринку ОСЦПВ.

Новий Закон перетворює процедуру прямого врегулювання із додаткової послуги в базову опцію. Безперечно, дана процедура має цілий ряд

переваг. По-перше, відшкодування надходить значно швидше, ніж у класичній схемі, де виплата може займати до трьох місяців. По-друге, потерпілий взаємодіє лише зі своєю страховою компанією, що спрощує процес і зменшує стрес. По-третє, система забезпечує більшу прозорість і контроль над процесом відшкодування через автоматизовані сервіси МТСБУ.

Позитивною, на нашу думку, є також зміна принципів ціноутворення. Раніше розрахунок вартості поліса регулювався державою за допомогою певних коефіцієнтів, розміри яких визначав регулятор. З 2025 року кожна страхова компанія встановлює свою власну методику розрахунку страхового тарифу. Її страховики повинні розміщувати на власних сайтах. Прогнозовано, що вартість поліса залежатиме від: типу та року випуску авто, згідно з місцем реєстрації по техпаспорту, року народження власника, сфери використання ТЗ та наявності пільг. Крім того, вартість поліса залежатиме від низки інших чинників, зокрема конкуренції, андеррайтингової політики страховиків, стратегії розвитку, аналізу збитковості, сегментації клієнтів за ризиковими ознаками та загальною ринковою ситуації в країні.

Проте, визначальним фактором вартості поліса залишається розмір відшкодування, який суттєво зріс із прийняттям нового закону. Наступний етап підвищення розміру страхових виплат передбачений з 1 січня 2026 року, але не раніше моменту припинення або скасування воєнного стану. Третій етап регулює суми відшкодування після вступу України до Європейського Союзу (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз змін суми страхової виплати у разі настання страхового випадку

Країна	За шкоду, заподіяну життю та здоров'ю		За шкоду заподіяну майну	
	на потерпілого	на подію	на потерпілого	на подію
Європейський Союз	1,3 млн євро	6,45 млн євро	-	1,3 млн євро
Україна до 2025	320 тис грн	-	160 тис грн	800 тис грн
I етап: з 1 січня 2025 року	500 тис грн / 10,638 тис. євро**	5 млн грн / 106,383 тис. євро	250 тис грн / 5,319 тис. євро	1,250 млн грн / 26,596 тис. євро
II етап: з 1 січня 2026 року	1 млн грн	20 млн грн	-	2 млн грн
III етап: після вступу України до ЄС				
I року	10 млн грн	50 млн грн	-	10 млн грн
II року	20 млн грн	100 млн грн	-	16 млн грн
III року	32 млн грн	160 млн грн	-	32 млн грн

* не раніше моменту припинення або скасування воєнного стану

** для порівняння використано курс 1 EUR = 47 UAH.

Як бачимо, суттєве збільшення страхових виплат сприятиме

наближенню вітчизняної системи автострахування до Європейських стандартів. Крім того, збільшення суми відшкодування дозволить компенсувати витрати на ремонт транспортних засобів, вартість яких суттєво зросла. З іншого боку, зростання суми компенсації негативно впливає на ціну страхування. Так, у 2025 році у порівнянні із попереднім роком вартість полісу страхування цивільної відповідальності зросла у 2–2,5 рази.

Усуненню негативних наслідків, на нашу думку, сприятиме адаптація європейського досвіду використання системи бонус-малус (бонус – знижки за безаварійне водіння, малус – підвищення за кожну зафіксовану ДТП). Зниженню вартості полісу для окремого водія може сприяти використання телематики, що дозволяє віддалено аналізувати параметри водіння, частоту випадків екстреного гальмування та перевищення швидкості чи інших порушень ПДР. За таких умов, страхові компанії зможуть враховувати стиль водіння. Тобто, вартість поліса може формуватися залежно від реальних ризиків, пов'язаних із конкретним водієм.

У цілому, ринок ОСЦПВ в Україні перебуває на етапі активного реформування, що відображає прагнення до гармонізації з європейськими стандартами та відповідність євроінтеграційним зобов'язанням. Водночас, виникає цілий ряд викликів пов'язаних із зростанням вартості полісів, складністю ціноутворення та оцінкою ризиків. Перспективи розвитку ринку пов'язані з подальшою цифровізацією та використанням телематики. У довгостроковій перспективі реформи мають потенціал для зміцнення довіри до страхового ринку та підвищити якості страхових послуг.

1. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 14.05.2025). **2.** Про порядок і умови проведення обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.1996 р. № 1175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-96-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 14.05.2025). **3.** Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів : Закон України від 01.07.2004 р. № 1961-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1961-15#Text>. (дата звернення: 14.05.2025). **4.** Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів : Закон України від 21.05.2024 р. № 3720-IX (редакція від 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20#Text>. (дата звернення: 14.05.2025). **5.** Directive 2009/103/EC of the European Parliament and of the Council of 16 September 2009 relating to insurance against civil liability in respect of the use of motor vehicles, and the enforcement of the obligation to insure against such liability. OJ L 263, 07/10/2009. Pp. 11–31. URL: <https://surl.li/nqkvol>. (дата звернення: 14.05.2025). **6.** Directive (EU) 2021/2118 of the European Parliament and of the Council of 24 November 2021 amending Directive 2009/103/EC relating to insurance against civil liability in respect of the use of motor vehicles, and the enforcement of the obligation to insure against such liability PE/60/2021/REV/1. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2021/2118/oj/eng>. (дата звернення: 14.05.2025).

Кондрацька Н. М., к.е.н., доцент, Стухальська І. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

СТРАХУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сільське господарство має особливе значення для економіки України. У наш час воно забезпечує 7,41% ВВП і половину експортних надходжень країни [1]. Збільшуючи надходження валютної виручки та наповнюючи державний бюджет завдяки податкам від продажу продукції, найму працівників та закупівлі обладнання, підвищує у такий спосіб обороноздатність країни. Проте, аграрний сектор стикається з численними ризиками, такими як посухи, повені, шкідники, а з 2022 року – із воєнними діями, що призвели до втрати 37,4% врожаю зерна [2]. З цих причин страхування сільськогосподарських ризиків є критично важливим для захисту вітчизняних фермерів та агрохолдингів. Зазначимо, що в даний час в Україні застраховано лише 3% ризиків, хоча у розвинених країнах цей показник сягає 85–95% [3]. Цей відсоток показує нам, наскільки великі перспективи має Україна в сфері аграрного сектору за умови використання інноваційних технологій та ефективного управління ресурсами в сільському господарстві.

Варто відзначити, в Україні страхування переважно здійснюється як обов'язковий елемент під час участі у державних [4] та міжнародних [5] програмах фінансової підтримки агровиробників, а також кредитуванні комерційними банками. Страхування сільськогосподарських культур в Україні є обмеженим інструментом, оскільки стосується лише виробництва та втрати прибутковості через природні та біологічні ризики. Страхування врожаю охоплює процес його зростання від часу посіву до досягання, проте не враховуються ризики, що виникають у майбутньому після збору [4].

За останні два роки Україна зазнала суттєвих змін. У державі впало виробництво зерна, фруктів та овочів, через війну і окупацію українські аграрії втратили великі площі землі. Також зазнали великих змін експорт продукції та отримування доходів від цього.

Окупація та втрата експорту вплинули на обсяги виробництва зерна в Україні. У 2022 році Україна втратила понад 32 млн тон врожаю зерна або 37,4% у порівнянні із 2021 роком. Зерно – основа українського агроекспорту і воно постраждало найбільше серед усіх напрямків агропромислового виробництва. Внаслідок війни аграрії втратили найдешевший шлях експорту своєї продукції – морем. Після всіх подій які відбуваються навколо сільського господарства фермери втратили більшу частину прибутку від продажів продукції., але хоч війна і має суттєвий

вплив на аграрний сектор, проте українські фермери продовжують працювати та підтримують економіку України [2].

На сьогоднішній день сільськогосподарські підприємства потребують не тільки компенсації втрати своєї врожайності через погані умови природного характеру та війну, а й чіткого страхування загального прибутку підприємства. Тому формування повної програми страхування, яка б повністю захистила майно сільськогосподарських підприємств, є першим завданням для того щоб популяризувати страхування в Україні.

Страхування від окремих ризиків, наприклад, від граду, є популярним через низьку вартість і простоту оцінки збитків, але не захищає від інших загроз, таких як посуха чи повені.

Мультиризикове страхування (Multi-Risk Crop Insurance), що покриває 5–15 ризиків, є дорожчим і менш доступним для малих фермерів, а страхування доходів, поширене в Канаді чи США, не застосовується через відсутність надійних ринкових індикаторів цін [6]. В цілому, можна виділити наступні труднощі впровадження класичного страхування в Україні: високі адміністративні витрати, асиметрія інформації, складність оцінки рідкісних катастрофічних ризиків і низький рівень виплат – менше 50% зібраних премій [7].

За таких обставин перспективним, на нашу думку, є індексне страхування (IndexBased Crop Insurance). Даний вид страхування з'явився у 90-х роках XX століття та базується на об'єктивних показниках, таких як регіональна врожайність чи погодно-кліматичні фактори. Визначальною перевагою індексного страхування є мінімізація витрат, що робить його більш привабливим для малих господарств і полегшує доступ до міжнародного перестрахування. Цікавим даний вид страхування може бути і для великих холдингів, оцінка ризиків яких передбачає виїзд на поля різних регіонів та областей. Крім того, така процедура оцінки збитків є простою та прозорою, що підвищує довіру до страхових послуг та сприяє розвитку ринку.

Основним недоліком індексного виду страхування є ризик базису, що може не відображати локальні збитки. Як наслідок, збитки окремого господарства можуть не покриватись через загальну високу врожайність регіону. Крім того, період виплати страхового відшкодування залежить від частоти публікації даних, що входять до індексу. Як наслідок, цей період може суттєво збільшитись.

Цікавою є також можливість адаптації канадського досвіду [6], де програми AgriInsurance субсидуються державою, і передбачають створення асоціацій виробників, у тому числі на регіональному рівні, для розробки адаптованих продуктів і пілотних проектів із субсидованими преміями. Приміром, регіональні асоціації можуть бути створені в Одеській та Львівській областях, це дозволить підвищити довіру фермерів та популяризувати страхування. Об'єднання сільгоспвиробників зможе брати участь у переговорах щодо розробки нових страхових продуктів, розповсюджувати інформацію про страхування та страхові продукти,

надавати консультаційну допомогу сільськогосподарським виробникам на всіх етапах страхування.

Позитивним є також досвід створення державної страхової компанії, що виконує функції перестраховика та адміністратора системи, координує та контролює всю діяльність з питань страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою. Шляхом управління основними фінансовими ресурсами така інституція може гарантувати страхові виплати сільгоспвиробникам за зобов'язаннями та за договорами страхування сільськогосподарської продукції із державною підтримкою.

Таким чином, запропоновані заходи дозволять:

- ефективніше використовувати бюджетні кошти;
- залучити сільгоспвиробників до управління ризиками;
- стимулювати виробників до дотримання та застосування кращих технологій виробництва;
- пришвидшити розвиток та консолідацію страхового сектору;
- сприяти розвитку аграрного виробництва та стабілізації доходів сільськогосподарської продукції.

Страхування сільськогосподарських ризиків в Україні має значний потенціал, але гальмується низьким проникненням, обмеженістю продуктів і воєнними викликами. Адаптація канадського досвіду через створення асоціацій виробників, державної страхової компанії та впровадження індексного страхування може підвищити ефективність страхування. Важлива також міжнародна підтримка від IFC та Світового банку, а також регіональна адаптація продуктів, що сприятимуть стабільності аграрного сектору.

1. Agriculture in Ukraine – statistics & facts. Statista – global data and business intelligence platform. URL: <https://www.statista.com/topics/12302/agriculture-in-ukraine/>. (дата звернення: 14.05.2025). 2. The impact of the war on the agricultural sector of Ukraine: analysis of the latest data from the State Statistics Service. Visit Ukraine. URL: <https://visitukraine.today/blog/2169/the-impact-of-the-war-on-the-agricultural-sector-of-ukraine-analysis-of-the-latest-data-from-the-state-statistics-service#changes-in-the-agricultural-sector-of-ukraine-in-2022>. (дата звернення: 14.05.2025). 3. Пластун В. Л. Страхування ризиків сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2010. С. 58–62. 4. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою : Закон України від 09.02.2012 р. № 4391-VI (редакція від 18.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4391-17#Text>. (дата звернення: 14.05.2025). 5. IFC Helps Ukraine Establish Agricultural Insurance System to Aid Farmers and Boost Economy. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/archives/2011/ifc-helps-ukraine-establish-agricultural-insurance-system-to-aid-farmers-and-boost-economy>. (дата звернення: 14.05.2025). 6. AgriInsurance Program. Agriculture and Agri-Food Canada. URL: <https://agriculture.canada.ca/en/programs/agriinsurance%7D>. (дата звернення: 14.05.2025). 7. Shibaeva N., Baban T. Інституціалізація агрострахування в Україні: чинники впливу та вектори розвитку. *Agricultural and Resource Economics* : International Scientific E-Journal. 2020. Vol. 6(2). P. 174–190. <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.02.10>.

Король О. В., викладач II кваліфікаційної категорії, Загатна Г. Ю., здобувач фахової передвищої освіти (Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський технічний фаховий коледж Національного університету водного господарства та природокористування», м. Рівне, Україна)

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

Сучасні умови підприємницької діяльності вимагають постійного пошуку можливостей підвищення ефективності функціонування підприємств та збільшення їх конкурентоспроможності на ринку. Швидкі темпи розвитку світової економіки на сучасному етапі вимагають впровадження новітніх методів управління, що сприяють підвищенню ефективності та результативності господарської діяльності.

Одним з ключових інструментів досягнення цих цілей є вдосконалення системи управління, що спонукає до користування послугами бухгалтерського аутсорсингу. Аутсорсинг в Україні є досить перспективним, хоча й відносно новим напрямком.

Сучасні умови підприємницької діяльності зумовлюють постійний пошук напрямків підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання та підтримки їх конкурентоспроможності на ринку. Це досягається, зокрема, за допомогою налагодження та удосконалення системи управління, що призводить до поширення застосування бухгалтерського аутсорсингу, який на сучасному ринку вважається одним із найпотужніших інструментів підвищення ефективності діяльності.

Динамічний ріст попиту на послуги бухгалтерського аутсорсингу можна відслідкувати в багатьох країнах світу, зокрема популярність на спеціалізовані послуги зростає і в Україні. Оскільки вагомим аргументів на користь застосування аутсорсингу більше, ніж недоліків, зарубіжні та вітчизняні підприємства почали широко його впроваджувати на практиці [2, С. 255].

Ринок бухгалтерського аутсорсингу у світі, і в Україні зокрема, зростає швидкими темпами. Кожне підприємство, яке зацікавлене у посиленні своїх позицій і зміцненню свого фінансового стану все більше обирають послуги сторонньої фірми, отримуючи зиск у вигляді скорочення витрат на утримання бухгалтерії та отримання більш якісного бухгалтерського обслуговування. В Україні така послуга з'явилася на початку 2000-х. Зараз близько 30% малих і середніх компаній делегують бухоблік фірмам-підрядникам. Для порівняння: в Америці цей показник досяг 96%, а в Європі – 82%.

Оскільки практична потреба суб'єктів господарювання у послугах з аутсорсингу бухгалтерського обліку зростає, то розглянемо загальну процедуру його реалізації. Спочатку суб'єкт господарювання на основі об'єктивних чи суб'єктивних суджень обирає компанію аутсорсера (аудиторську чи консалтингову компанію) із представлених на ринку, і лише після цього відбувається отримання цієї послуги. Для того, щоб реалізувати надання послуги з аутсорсингу бухгалтерського обліку, проводиться її документальне оформлення (укладання договору). У договорі фіксуються всі особливості надання (отримання) послуг з аутсорсингу бухгалтерського обліку, вказуються його вид, права, обов'язки, відповідальність сторін тощо [4, С. 57].

Бухгалтер на аутсорсингу виконує чіткі задачі: звітність, податки, зарплати, створення документів. Так само бухгалтерський аутсорсинг може покрити не всі сфери бізнесу. Велике виробництво, агросектор, роздрібна торгівля у великих масштабах – це такі сфери, де краще відразу взяти спеціаліста в штат, так як настільки великих об'ємах бухгалтерських операцій вартість послуг сягатиме вище зарплати бухгалтера в штаті, а специфіка роботи таких підприємств передбачає, як правило, живу присутність спеціаліста, а не віддалену роботу. Тобто найкращим застосування бухгалтерського аутсорсингу є для малих і середніх підприємств. Оскільки вони можуть передати всі ділянки бухгалтерського обліку аутсорсинговій компанії, так як кількість господарських операцій є невеликою.

Для бізнесу з малими обігами та невеликою кількістю співробітників краще звернутися за бухгалтерським обслуговуванням до фахівця на аутсорсі. У такому випадку компанія отримує висококваліфіковане обслуговування з мінімальними матеріальними витратами.

Бухгалтер на аутсорсі отримує оплату лише за виконану роботу, в той час як бухгалтер в штаті вимагає заробітну плату за відпрацьований час незалежно від результату своєї роботи. При проблемах з контролюючими органами або при перевірці бухгалтер на аутсорсі завжди надасть професійну допомогу. Робота зі штатним бухгалтером не така надійна, як може здатися на перший погляд: через відсутність досвіду, почуття своєї провини або з інших причин він може звільнитися в будь-який момент і компанії самостійно доведеться розбиратися з помилками в обліку.

Таким чином, переваги передачі бухгалтерії на аутсорсинг очевидні. По-перше, це якість надання послуг. Так як у спеціалізованій компанії працює команда бухгалтерів, ведення документації і складання звітності проходить багаторівневий контроль. До того ж бухгалтерська компанія, крім того, що несе матеріальну відповідальність у випадку нарахування пені або штрафу, відповідає перед клієнтом і своєю репутацією. По-друге,

це значне скорочення витрат підприємства на утримання бухгалтера у штаті. По-третє, головною відмінністю аутсорсингу від інших форм співпраці є гарантії відповідальності з боку виконавця, а також наявність постійної основи такого співробітництва. Важливим є те, що аутсорсинг підвищує конкурентоспроможність тих компаній, які його використовують.

Бухгалтерський аутсорсинг варто розглядати як одну із найефективніших форм організації обліку. Наведені тенденції свідчать про широке його застосування серед підприємств України, оскільки саме ведення бухгалтерського обліку на умовах аутсорсингу дає змогу підприємству оптимізувати витрати та зосередитися на розширенні своєї господарської діяльності.

Ведення бухгалтерського обліку позиціонується як послуга для малого та середнього бізнесу з метою оптимізації витрат на утримання бухгалтерської служби. Бухгалтерський облік розглядається як сервісна бізнес-функція, яку можна передати на аутсорсинг. Такий формат роботи доречний для новостворених підприємств та всіх, хто шукає можливість підвищити якість обліку та оптимізувати витрати на утримання адміністративного апарату [3, С. 138].

Бухгалтерський аутсорсинг є перспективним напрямком організації бухгалтерського обліку для суб'єктів малого бізнесу, оскільки вони зацікавлені в побудові якісної системи обліку та достовірності показників фінансової звітності. Проте, прийнявши рішення про його застосування необхідно зважити всі «за» і «проти» та з відповідальністю віднести до вибору аутсорсера. Перспективним напрямком подальших досліджень у сфері аутсорсингу є: обґрунтування на законодавчому рівні змісту бухгалтерського аутсорсингу; розкриття спектру послуг бухгалтерського аутсорсингу; нормативне регулювання взаємовідносин між аутсорсером та підприємством; розробка рекомендацій щодо організаційно-методичних аспектів ведення бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу.

1. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 (КВЕД-2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>. (дата звернення: 14.05.2025). **2.** Воскресенська Т. І. Аутсорсинг бухгалтерського обліку: сутність та особливості поширення в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 254–259. URL: [file:///C:/Users/tspod/Desktop/autsorsing-buhgalterskogo-obliku-sutnist-ta-osoblivosti-poshirennya-vukrayini%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tspod/Desktop/autsorsing-buhgalterskogo-obliku-sutnist-ta-osoblivosti-poshirennya-vukrayini%20(1).pdf) (дата звернення: 14.05.2025). **3.** Кудіна О. М., Войтко В. В., Тирінов А. В. Аутсорсинг бухгалтерських послуг. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 2. С. 135–141. **4.** Ромашко О. М. Організація бухгалтерського аутсорсингу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32.

Котик О. В., старший викладач, Зубчевська В. С., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КІБЕРСТРАХУВАННЯ, ЯК ЗАХИСТ БІЗНЕСУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У сучасну цифрову епоху, коли більшість бізнес-процесів відбувається в онлайн-середовищі, кіберзагрози стають дедалі складнішими й частішими, що робить кіберстрахування важливим інструментом для захисту бізнесу від фінансових і репутаційних втрат, спричинених кібератаками. Сучасний бізнес дедалі більше залежить від інформаційних технологій, що відкриває широкі можливості для розвитку й масштабування, але водночас збільшує ризики, пов'язані з кіберзагрозами. Для бізнесу кібербезпека – це не просто необхідність, це обов'язкова складова успішної діяльності.

Останнім часом кіберзлочинність перетворилася на майже повсякденне явище, про що свідчать новини про зникнення сум із банківських рахунків і затримання хакерів. Зростання хакерських загроз стимулює розвиток кіберстрахування, яке, за оцінками Allianz, зростає на 25–50% щороку. Кіберстрахування, відоме також як страхування кіберризиків (cyber insurance) – це спеціалізований вид страхування, який призначений для захисту бізнесу, юридичних і фізичних осіб від загроз, пов'язаних з використанням інтернету, електронним зберіганням та обробкою інформації, а також експлуатацією ІТ-інфраструктури [1]. Його основна мета – надання фінансової подушки компаніям у випадках, коли вони зазнають кібератак. Наприклад, якщо бізнес зазнає фінансових втрат через втрату даних або переривання діяльності, страхування може покрити більшу частину витрат.

До типових кіберзагроз можна віднести:

- привласнення коштів з депозитів;
- викрадення конфіденційної інформації персоналом;
- кібервимагання;
- крадіжку даних кредитних карток;
- втрата носіїв інформації;
- фішингові атаки та порушення роботи через хакерські атаки, що

можуть суттєво дестабілізувати бізнес - процеси та інше.

Кіберстрахування компенсує витрати, зокрема: судові позови, витрати на відновлення ІТ – інфраструктури та залучення експертів, післякризові заходи для відновлення довіри, а також компенсаційні виплати клієнтам за втрату чи порушення цілісності їхніх даних.

Щоб захистити бізнес від даних загроз необхідно обрати відповідний вид кіберстрахування. Найкращими є комплексні програми страхування кіберзагроз, що надають можливість компенсувати втрати, які

виникають через пошкодження, втрату або викрадення як корпоративних, так і клієнтських даних, а також сприяють стабілізації бізнесу у разі кризи, спричиненої кіберінцидентом. Такий тип страхування поділяється на два основні напрями: страхування «першої особи» та страхування відповідальності перед «третьою особою» [1].

Для вдосконалення та розвитку кіберстрахування в цифрову епоху доцільно впроваджувати заходи, зокрема розробляти страхові програми, що охоплюють сучасні ризики, такі як: атаки на хмарні дані та втрати через порушення конфіденційності; сприяти співпраці з ІТ-фахівцями для актуалізації страхових рішень, а також проводити детальну оцінку ризиків з урахуванням специфіки галузі та масштабу бізнесу [2].

Сучасні дослідження показують, що використання штучного інтелекту у кіберстрахуванні може підвищити оцінку ризиків. Алгоритм, який використовує ШІ дозволить аналізувати великі обсяги даних для того, щоб виявити потенційні кібератаки, а також виявити вразливі місця у реальному часі.

Отже, кіберстрахування є невід'ємною складовою сучасної стратегії захисту бізнесу в цифрову епоху, що вимагає нових підходів до управління ризиками. Розуміння основних принципів і методів кіберстрахування допомагає підприємствам ефективно протидіяти кіберзагрозам та забезпечувати стабільність і безпеку своїх цифрових операцій. Розробка та впровадження ефективних стратегій кіберстрахування сприяє зниженню вразливості до потенційних кібератак, підвищенню обізнаності щодо кібербезпеки та прийняттю обґрунтованих рішень для захисту інформаційних активів.

Крім того, кіберстрахування сприяє розвитку партнерств між страховиками, ІТ-компаніями та державними органами для створення єдиної системи захисту від кіберзагроз, що включає навчання персоналу, регулярні аудити безпеки та оновлення страхових продуктів відповідно до нових викликів. Це дозволяє не лише реагувати на інциденти, а й попереджати їх, зміцнюючи довіру клієнтів і партнерів до бізнесу. У контексті глобалізації кіберстрахування стає конкурентною перевагою, адже компанії, які інвестують у захист від кіберризиків, мають вищі шанси залучити міжнародних партнерів і клієнтів, що цінують надійність і безпеку в цифрових операціях. Таким чином, кіберстрахування не лише захищає бізнес, а й сприяє його розвитку в умовах цифрової трансформації.

1. Страхування кібер-ризиків. Cyber insurance. URL: <https://forinsurer.com/theme/48> (дата звернення: 30.04.2025). **2.** Як кіберстрахування захищає ваш бізнес. URL: <https://finway.com.ua/yak-kiberstrahuvannya-zahyshhaye-vash-biznes/> (дата звернення: 30.04.2025).

Котик О. В., старший викладач, Ковалець К. К., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: ІННОВАЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Страховий ринок є важливою частиною фінансової системи України, забезпечуючи економічну стабільність, захист майнових інтересів громадян і підтримку інвестиційної діяльності. У розвинених країнах страхування сприяє розвитку бізнесу, мінімізації ризиків і створенню умов для фінансової безпеки.

Страховий ринок України почав формуватися у 1990-х роках після ліквідації монополії Держстраху. З'явилися перші приватні компанії, як-от «Омета-Інстер», «Ризик», «Скайд», «Саламандра», а також спільні проекти з міжнародними партнерами «Омета-Інстер» – «Ллойд», Англія; «Safe Invest», Австрія. Декрет Кабінету Міністрів «Про страхування», який був прийнятий у 1993 році запровадив ліцензування, регулювання та нагляд, а Закон «Про страхування» обмежив участь іноземного капіталу, підтримавши національних страховиків. На ринку діють два основні типи компаній: кептивні – створені міністерствами, відомствами та фінансовими групами для покриття ризиків своїх підприємств; приватні – працюють на конкурентній основі, пропонуючи широкий спектр послуг [2].

Повномасштабне вторгнення, що розпочалося у 2022 році, суттєво вплинуло на страховий сектор України, спричинивши руйнування інфраструктури, скорочення економічної активності та демографічні зміни. Це загострило потребу в аналізі ринку та визначенні його перспектив. Нові виклики, такі як зростання страхових ризиків, зниження платоспроможності населення та необхідність адаптації страхових продуктів до воєнних умов, стали ключовими проблемами галузі. Адаптація до нових економічних реалій та гармонізація стандартів із ЄС сприяють стабілізації ринку, конкурентоспроможності та довірі міжнародних партнерів.

Серед актуальних тенденцій розвитку страхового ринку України особливе місце займає використання Big Data та штучного інтелекту (ШІ) для аналізу ризиків. Ці технології дозволяють страховикам адаптуватися до швидкозмінних умов, оптимізувати бізнес-процеси [1]. Залучення технологій Big Data в діяльність страхових компаній позитивно відобразиться на обробці даних клієнтів, підборі правильного пакету під висунуті вимоги та загальному аналізі тенденцій діяльності як окремої страхової компанії, так і ринку в цілому. Використання новітніх технологій штучного інтелекту дозволить будувати коротко- та довготермінові прогнози, визначати тенденції ринку на основі, неочевидних факторів та зорієнтує на певні напрями розвитку компанії, які стратегічні менеджери можуть імплементувати у фінальну стратегію. До

того ж, штучний інтелект можна використовувати для оптимізації процесів, пов'язаних із користувачами, що дозволить скоротити витрати на персональних консультантів та кол-центри. У такий спосіб, вивільнений капітал можливо направити в більш стратегічно важливі сектори компанії та спрямувати на розвиток страхового напрямку [1].

За даними Національного банку України (далі – НБУ), у 2025 році на ринку працює близько 230 страхових компаній, які мають значні страхові резерви (понад 50 млрд грн) і розширюють асортимент послуг, зокрема в напрямках кіберстрахування та страхування майна. Іноземні страховики, які зросили свою присутність до 15% ринку, привносять сучасні стандарти та експертизу, стимулюючи інновації [3].

Разом із тим, галузь стикається з викликами: відсутність єдиного Кодексу про страхування, регуляторні перешкоди, низька капіталізація більшості компаній (середній капітал становить 80 млн грн), слабкий розвиток брокерських послуг та недостатня довіра населення, що сягає лише 30% за опитуваннями 2024 року. Економічні труднощі, спричинені війною та інфляцією, також впливають на стабільність ринку.

Однією з ключових проблем залишається відсутність чіткого законодавчого забезпечення для сектору страхування, що гальмує його розвиток. Незважаючи на реформи, які були розпочаті після 2020 року, коли регулювання страхового ринку перейшло до НБУ, досі не створено єдиного Кодексу про страхування. Це ускладнює діяльність страховиків, адже законодавство залишається фрагментарним, а вимоги часто змінюються.

Отже, страховий ринок України має потенціал для зростання, але проблеми законодавства, низької довіри, економічної нестабільності та технологічного відставання стримують його розвиток. Для подолання цих викликів необхідні реформи за європейськими стандартами, підвищення фінансової грамотності населення, стимулювання інновацій у галузі та впровадження стандартів для підвищення довіри та прозорості.

1. Кужелєв М. О., Герасименко Д. В. Актуальні тенденції розвитку страхування в Україні. *Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи* : матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 12 грудня 2024 р.) / Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2024. С. 134–137. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb1a4d8d-1679-41f7-a728-7dbbdc3523d4/content>. (дата звернення: 14.05.2025).
2. Ткачук Л. М., Краус О. О. Вплив повномасштабного вторгнення на ринок страхування в Україні. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 34–44. URL: <https://inns.com.ua/web/uploads/pdf/Innovation%20and%20Sustainability%20Vol.%204,%20No.%203,%202024,%2034-44.pdf>. (дата звернення: 14.05.2025).
3. Національний банк України. Звіт про стан та розвиток страхового ринку України у 2024 році. Київ : НБУ, 2025. 72 с.

Котик О. В., старший викладач, Сисун О. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ДЕРЖАВНЕ ТА ПРИВАТНЕ МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

У контексті трансформації соціально-економічної системи України та зростання попиту на якісні медичні послуги питання ефективності медичного страхування набуває критичної ваги. Світовий досвід демонструє, що медичне страхування є важливим інструментом забезпечення доступності та фінансування медичних послуг. В Україні формується модель охорони здоров'я, яка інтегрує елементи державного і приватного страхування.

Медичне страхування – це форма особистого страхування, яка гарантує громадянам надання медичної допомоги при настанні страхового випадку за рахунок накопичених страхових фондів. Медичне страхування це такий вид страхування особи, який гарантує отримання медичної допомоги та компенсацію витрат, які пов'язані з виникненням проблем зі здоров'ям і відповідають страховому випадку. Закон України «Про страхування» зазначає, що медичне страхування (здоров'я, життя) може бути як добровільним так і обов'язковим видом страхування. Зокрема, Верховна Рада України 04.10.2018 року отримала проєкт Закону України «Про загальнообов'язкове державне медичне соціальне страхування в Україні», який 29.08.2019 року було відкликано. Але Міністерство охорони здоров'я визначає обов'язкові медичні гарантії: послуги при хворобах, первинну медичну допомогу (включно з рецептурними ліками), медичну реабілітацію, а також послуги, пов'язані з вагітністю, пологами та їхніми наслідками.

Державне (обов'язкове) медичне страхування – це форма соціального страхування, яка координується державними структурами, фінансується за рахунок обов'язкових внесків громадян та юридичних осіб, має форму податку, перебуває під контролем держави та характеризується безприбутковістю [1]. В Україні воно реалізується через Програму медичних гарантій, яку адмініструє Національна служба здоров'я України (далі – НСЗУ). Відповідно до цієї програми, кожен громадянин має право на безоплатне отримання визначеного пакета медичних послуг. Проте система має недоліки, а саме:

- недостатнє фінансування, адже у 2024 році бюджет національної служби охорони здоров'я покрив лише 70% потреб;
- нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами;
- дефіцит медичного персоналу та черги на отримання послуг [2].

Добровільне (приватне) медичне страхування передбачає укладання договору зі страховою компанією, де фізичні особи або роботодавці сплачують внески для отримання медичних послуг за полісом [3]. Приватне медичне страхування, у свою чергу, надає можливість доступу до ширшого спектру послуг, включаючи швидке обслуговування, індивідуальні умови та комфортні умови перебування. Його основним недоліком є обмежена доступність для населення з низьким рівнем доходів. Адже лише 3–5% українців використовують приватне страхування через високу вартість полісів, відсутність податкових пільг і низьку обізнаність [4]. В Україні приватне медичне страхування представлено такими компаніями, як ARX, УНІКА, ПЗУ, які пропонують амбулаторну допомогу, стаціонарне лікування, швидку допомогу, вакцинацію та стоматологію. Така ситуація пояснюється високою вартістю полісів, відсутністю податкових стимулів та низькою поінформованістю населення. Як зазначає В.Д. Базилевич, приватне страхування доповнює державні програми, покриваючи додаткові витрати та надаючи розширений сервіс.

Державна система вирізняється широким охопленням, але страждає від низької якості через обмежене фінансування. Приватна система забезпечує якісний сервіс, але її доступність обмежена для населення з низькими доходами. З 2020 року система охорони здоров'я в Україні з працює в умовах нової моделі фінансування через НСЗУ. Проте, у зв'язку з обмеженістю державного бюджету, не всі послуги покриваються. Через це приватне страхування стає усе більш популярним, особливо серед підприємств, які включають страхування у соціальний пакет для працівників. У контексті воєнного стану зросла роль корпоративного страхування, яке покриває реабілітаційні, психологічні та інші послуги для працівників критичних галузей. Деякі страхові компанії у 2025 році збільшили вартість корпоративних полісів на 10–15% у зв'язку з попитом на психологічну підтримку.

Перспективи розвитку системи медичного страхування в Україні полягають у розробці законодавчої бази для впровадження обов'язкового медичного страхування, стимулюванні роботодавців до страхування працівників, а також активізації державної інформаційної кампанії щодо переваг страхових механізмів. Як зазначають Попович Д. та Капітанчук М. [5], адаптація моделей Німеччини та Франції, де змішані системи ефективно поєднують державне і приватне страхування значно покращить ефективність національної системи охорони здоров'я в Україні.

У найближчі роки ключовим напрямом розвитку державного медичного страхування стане впровадження загальнообов'язкової моделі, яка дозволить створити стабільну систему фінансування медичних послуг для всіх громадян. Для цього необхідне ухвалення відповідного законодавства, чітке визначення джерел фінансування та підвищення ефективності адміністрування Програми медичних гарантій.

Перспективним є також розвиток цифрових інструментів – електронних медичних карток, полісів та інформаційних систем, які дозволять покращити доступ до послуг і контроль за їх якістю.

Розвиток приватного медичного страхування в Україні можливий за умови створення сприятливого ринкового середовища. Це передбачає запровадження податкових стимулів для фізичних осіб і роботодавців, посилення регуляторного нагляду за діяльністю страхових компаній, підвищення прозорості та довіри до страхового ринку. Окрему увагу слід приділити розвитку корпоративного страхування, яке вже показало свою ефективність у кризових умовах, а також впровадженню інноваційних страхових продуктів, орієнтованих на конкретні потреби пацієнтів.

Таким чином, поєднання сильних сторін державного і приватного медичного страхування може стати основою для створення ефективної змішаної моделі, яка забезпечить доступність, якість і стійкість системи охорони здоров'я. У воєнний період корпоративне страхування, що підтримує реабілітацію та психологічну допомогу працівникам критичних галузей, демонструє свою цінність, підкреслюючи гнучкість приватного сектору. Для реалізації такої моделі потрібні законодавчі зміни, що визначають джерела фінансування, вдосконалення адміністрування НСЗУ та інтеграція цифрових рішень, таких як електронні картки й системи моніторингу.

Розвиток приватного сектору вимагатиме податкових пільг, посиленого регулювання для підвищення довіри та інноваційних продуктів, адаптованих до воєнних умов. Вивчення змішаних моделей Німеччини та Франції допоможе адаптувати найкращий досвід, особливо для регіонів, уражених війною. Такий підхід сприятиме розширенню медичного охоплення, подоланню дефіциту кадрів і черг, а також інтеграції до європейських стандартів. Реформування стане ключовим напрямком державної політики для забезпечення соціальної справедливості та економічної стабільності.

1. Кропельницька С. О. Соціальне страхування : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 336 с. 2. Сова О. Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку медичного страхування в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 80–92. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/37/32> (дата звернення: 14.05.2025). 3. Базилевич В. Д., Шиян Л. С. Страхова справа : підручник. Київ : Знання, 2021. 384 с. 4. Щербаківа Л. Як працює медичне страхування в Україні та світі. Minfin, 2021. URL: <https://minfin.com.ua/ua/insurance/articles/predsedatel-pravleniya-sk-providna-lesya-scherbakova-o-tom-kak-v-ukraine-rabotaet-medicinskoe-strahovanie/> (дата звернення: 14.05.2025). 5. Попович Д., Капітанчук М. Функціонування системи медичного страхування: зарубіжний досвід та можливості його використання в Україні. *Молодий вчений*. 2022. С. 64–70. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/4.pdf>. (дата звернення: 14.05.2025).

Котик О. В., старший викладач, Трибунська Я. А., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: УПРАВЛІННЯ, РЕГУЛЮВАННЯ ТА ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Фінансова стійкість страхової організації є ключовим показником її надійності та здатності виконувати зобов'язання перед страхувальниками. Ефективне управління фінансовою стійкістю дозволяє забезпечити безперервність діяльності страховика, зміцнити довіру клієнтів та запобігти банкрутству. Тому стратегічним завданням керівництва страхової компанії є впровадження комплексної системи фінансового контролю, ризик-менеджменту та інвестиційної політики [1, С. 41].

Фінансова стійкість страхової компанії залежить від здатності покривати поточні та потенційні зобов'язання за рахунок власних ресурсів, не вдаючись до надмірного зовнішнього фінансування. Основними факторами, що впливають на фінансову стійкість, є достатність страхових резервів, структура активів, ефективність перестрахування, рівень диверсифікації портфеля страхування та прибутковість інвестицій [2, С. 128]. Наприклад, у 2025 році обсяг страхових резервів в Україні сягає 50 млрд грн, але середній рівень капіталізації компаній залишається низьким – 80 млн грн, що обмежує їхню стійкість у кризових умовах.

Одним із ключових аспектів управління є формування достатніх страхових резервів, що мають відповідати обсягу прийнятих ризиків. Наявність адекватних резервів дозволяє компанії виконувати зобов'язання навіть у несприятливих економічних умовах [3, С. 67]. Важливою є також якість активів, у які інвестуються резерви: вони повинні бути ліквідними, надійними та прибутковими. У воєнний період 2025 року страховики, такі як СГ «ТАС», активно інвестують у ОВДП, що забезпечує стабільний дохід, але знижує диверсифікацію активів.

Не менш значущим є управління страховими ризиками, що передбачає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і мінімізацію можливих втрат. Перестрахування виступає одним із методів обмеження потенційних збитків та зміцнення фінансової бази страхової організації [4, С. 201]. Ефективна система перестрахування дозволяє перерозподілити ризики між учасниками ринку та зменшити навантаження на резерви.

Крім того, важливу роль у підтриманні фінансової стійкості відіграє управління інвестиційною діяльністю страховика. Доходи від інвестування мають бути достатніми для покриття витрат та збільшення прибутковості. Водночас інвестиційна політика має бути збалансованою щодо ризику і доходу [5, С. 89].

Регуляторне середовище впливає на управління фінансовою стійкістю. З 2020 року в Україні Національний банк України (далі – НБУ) здійснює регулювання страхового ринку, замінивши Нацкомфінпослуг. Що сприяло посиленню контролю, єдності підходів і прозорості. НБУ застосовує такі інструменти: нормативи платоспроможності з елементами Solvency II, ліквідності, диверсифікації активів, а також встановлює вимоги до резервів і звітності за МСФЗ. У 2025 році впровадження Solvency II досягло 60% відповідності, але повна адаптація гальмується через брак ресурсів у невеликих компаній [6, С. 14].

Воєнний стан, інфляція та демографічні зміни створюють додатковий тиск на фінансову стійкість. Зростання страхових виплат через інфляцію, зокрема, у КАСКО та медичному страхуванні, зменшує резерви, а низька довіра населення до страхових компаній ускладнює залучення клієнтів. Водночас глобальні тренди, такі як цифровізація, відкривають нові можливості. Для регулювання фінансової стійкості страховим компаніям потрібно: впроваджувати Big Data та ШІ для прогнозування ризиків і оцінки клієнтів; зменшити залежність від ОВДП, інвестуючи в альтернативні інструменти, такі як зелені облігації чи активи в стабільних валютах та регулярно публікувати звіти про фінансову стійкість, щоб зміцнити довіру клієнтів.

Отже, управління фінансовою стійкістю страхових організацій – це багатогранний процес, що потребує інтеграції фінансового контролю, ризик-менеджменту та інвестиційних підходів. Лише за умов належної регуляторної підтримки з боку НБУ, зокрема через систему Solvency II, внутрішнього контролю та прозорої політики можливо досягти тривалої стабільності. Впровадження цифрових інструментів, диверсифікація активів і законодавчі реформи дозволять страховикам подолати виклики, зміцнити фінансову базу та сприяти інтеграції України до європейського страхового ринку.

1. Базилевич В. Д., Шиян Л. С. Страхова справа : підручник. Київ : Знання, 2021. 384 с. 2. Васильченко З. І. Управління фінансовою стійкістю страховика : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 228 с. 3. Мельник Т. М. Фінансова стабільність страхових компаній: оцінка та забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70. С. 65–71. 4. Шевченко О. А. Перестрахування як інструмент забезпечення фінансової надійності страховика. *Економіка і держава*. 2022. № 11. С. 199–203. 5. Коваленко В. М. Інвестиційна політика страхової компанії: сучасний підхід. *Економічний часопис*. 2021. № 6. С. 87–91. 6. Національний банк України. Звіт про стан та розвиток страхового ринку України у 2023 році. Київ : НБУ, 2024. 72 с. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2025).

Левицька С. О., д.е.н., професор, Осадча О. О., д.е.н., професор
(Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна)

ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: АЛЬТЕРНАТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

Звітність про сталий розвиток зміцнює довіру інвесторів, зовнішніх контролюючих органів, працівників до суб'єктів, що оприлюднюють таку звітність. Нормативна база такої звітності сьогодні активно реформується. Чинна редакція Директиви про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive) вимагає від компаній звітувати про їх суттєвий вплив на сталий національний розвиток, дотримання прозорості у питаннях екологічної та соціальної відповідальності. Міжнародна практика визначальними на етапах звітування визначає розкриття операційної діяльності за напрямками: впливу на навколишнє середовище (Environmental), соціальні аспекти (Social) та економічну ефективність менеджменту (Governance) [1].

Вагомим аргументом для освоєння бізнесом стандартів сталого розвитку є результати дослідження відомих світових компаній, проведені IFAC та AICPA та CIMA:

- майже всі компанії (98%) повідомляють певну інформацію про сталий розвиток;
- використання окремих звітів про сталий розвиток скоротилося на 27 процентних пунктів за останні три роки. Лише 30% компаній використовували окремий звіт про сталий розвиток у 2022 році, що відображає зростаюче включення цієї інформації до річних або інтегрованих звітів компаній;
- 69% компаній отримали підтвердження принаймні деяких своїх розкриттів щодо сталого розвитку, що на п'ять процентних пунктів більше, ніж минулого року, та на 18 процентних пунктів більше, ніж у 2019 році.

Альтернативою звітності зі сталого розвитку для вітчизняних суб'єктів господарської діяльності є Звіт про управління (звіт керівництва), що подають ПАТ [2]. Великі та середні підприємства за власною ініціативою формують інтегровану звітність, використовуючи як фінансові, так і нефінансові показники. Зазначені форми звітності не є стандартизованими, тому важливим питанням першого етапу формування звітності зі сталого розвитку є вибір правильної структури звітної форми.

Проведені нами дослідження інформації, наведеної вітчизняними публічними акціонерними товариствами в Звіті керівництва (звіт про управління) (інформація розміщена на сайтах відповідних ПАТ), підтвердили: в процесі підготовки Звітів були використані нефінансові показники (табл. 1).

Таблиця 1

Результати соціологічного дослідження нефінансової інформації в Звітах про управління (звіт керівництва) підприємств-емітентів цінних паперів

№ з/п	Групи не фінансової інформації	Інформаційний зміст	Частка в нефін. показн. (%)
1	конкурентоспроможність	темпи зростання продажів окремого виду продукції або послуг; розмір і склад клієнтської бази; частка ринку та її збільшення; структура продуктового портфеля	8
2	рівень активності	кількість проданих одиниць готової продукції; відпрацьовані години; кількість перевезених пасажирів; динаміка активності протягом року	5
3	продуктивність	виробничі витрати на одиницю продукції; рівень завантаженості робочих потужностей; середньоденний випуск продукції тощо	12
4	якість обслуговування та задоволеність клієнтів:	кількість забракованих одиниць; кількість візитів представників до клієнтів; кількість повторних звернень; середній час відповіді на запит клієнта; оцінка рівня обслуговування; кількість скарг або повернень	10
5	рівень професійності персоналу:	середній рівень ротації; кількість годин навчання, курсів або кваліфікацій, отриманих співробітниками; оцінка задоволеності роботою; рівень кваліфікації працівників; рівень конкурентоспроможності оплати праці тощо	10
6	соціальна відповідальність бізнесу:	виконання соціальних програм, матеріальна мотивація підвищення якості компетенцій та результативності професійних навичок	8
7	рівень корпоративної етики:	оцінка етичності, результативності комунікацій, професійної підтримки та поваги, конструктивності та об'єктивності прийняття управлінських рішень тощо	5
8	інновації	стан та найближчі перспективи розвитку виробництва; оцінка політики модернізації обладнання, пошуку нових інноваційних технологій виробництва, розширення ринку збуту	7
9	репутація компанії	позиція на ринку, вартість бренду; частка споживачів, готових прийняти маркетингову пропозицію тощо	8
10	інформація про розвиток підприємства	стан та найближчі перспективи розвитку виробництва; оцінка політики модернізації обладнання, пошуку нових інноваційних технологій виробництва, розширення ринку збуту	17
11	опис систем внутрішнього контролю	оцінка результативності внутрішнього контролю за раціональним використанням виробничих ресурсів; ефективність попередження невиробничих втрат	10
	Всього звітних показників		100

В міжнародній практиці компанії мають доступ до кількох широко визнаних структур звітності про сталий розвиток. Серед найпопулярніших – кілька варіантів:

- GRI (Global Reporting Initiative) – глобальна ініціатива звітності. Стандарти GRI є найпоширенішою структурою, що пропонує комплексну та гнучку структуру, що підходить для організацій будь-якого розміру. Вона охоплює різні теми ESG, особливо корисна для компаній з різноманітними групами зацікавлених сторін.

- SASB (Sustainability Accounting Standards Board) – Рада зі стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку. Стандарти SASB зосереджені на фінансовій суттєвості, що робить їх ідеальними для галузей, яким потрібно безпосередньо спілкуватися з інвесторами.

- CDP (Carbon Disclosure Project) – проект розкриття інформації про вуглець. CDP спеціалізується на звітності, пов'язаній з кліматом, зосереджуючись на таких питаннях, як викиди вуглецю, водна безпека та вирубка лісів. Це ідеально підходить для організацій, які прагнуть продемонструвати свої зусилля в галузі екологічного менеджменту.

Дотримуючись однієї або кількох із цих рамок, підприємства можуть гарантувати, що їхні звіти про сталий розвиток відповідають всесвітньо визнаним стандартам.

Для вітчизняних суб'єктів доцільно звернути увагу на галузеві особливості формування звітних показників: індикативно уніфікувати фінансові та нефінансові показники, залишивши управлінському персоналу можливість висловлення своєї точки зору на розкриття інвестиційної привабливості підприємства.

Вітчизняні підприємства в процесі підготовки звітності зі сталого розвитку потребують підтримки на державному рівні в питаннях розробки, доступності та уніфікації ефективних міжнародних практик збору інформації, серед яких:

- сучасні технології та платформи збору даних (наприклад, Enablon, EcoVadis та ін.), автоматизоване програмне забезпечення ефективного збору та аналізу показників ESG;
- залучення незалежних аудиторів для оцінювання достовірності, повноти та інформативності звітних даних;
- активне використання комунікаційних технологій з зацікавленими сторонами – з ключовими професійними групами за подібними показниками ESG, спільні апробації та обговорення візуальних матеріалів тощо [3].

Звіти ESG зосереджені на розкритті нефінансової інформації. Водночас, досліджувані міжнародні підприємства промислового сектору дотримуються різних правил під час підготовки нефінансової звітності. Актуальною є потреба у формалізації вимог до змістовного заповнення нефінансової звітності промислових підприємств з урахуванням чинних

нормативних актів у сфері нефінансової звітності та міжнародного досвіду. Уніфікація нормативно-правового регулювання у сфері нефінансової звітної інформації необхідна, насамперед, для виробничих підприємств України, зважаючи на їх варіативність їх технологічних процесів та складність формування доданої вартості [4].

Переваги використання ESG полягають у тому, що вони сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємств, забезпечуючи детальну інформацію про вплив підприємства на різноманітні аспекти сталого розвитку.

Отже, звітність про сталий розвиток стала стратегічною необхідністю для компаній, що покращує репутацію, довіру та довгострокове зростання. Компанії з сильними практиками сталого розвитку перевершують своїх конкурентів у фінансовому плані, оскільки вони краще керують ризиками та виявляють нові можливості. Інвестування в правильні інструменти (програмне забезпечення для обліку, відкритість для користувачів інформаційних джерел тощо) дозволяє компаніям відстежувати викиди, встановлювати науково обґрунтовані цілі та звітувати про прогрес, сприяючи залученню зацікавлених сторін.

1. Sustainability reporting: Best practices and benefits. URL: <https://plana.earth/academy/sustainability-reporting> (дата звернення: 14.05.2025).
2. Про схвалення Рекомендацій щодо якості розкриття інформації у звіті про корпоративне управління : Постанова Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 2 травня 2025 року N 28/21/2209/K01. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KL250385> (дата звернення: 14.05.2025).
3. Sustainability Reporting: Best Practices and Global Standards. URL: <https://aztechtraining.com/articles/sustainability-reporting-best-practices-and-global-standards> (дата звернення: 14.05.2025).
4. Король С., Польовик Є. Нефінансове звітування у промисловому секторі. *Cientia Ructuosa*. 2024. Вип. 155(3). С. 125–142. DOI: 10.31617/1.2024(155)08 (дата звернення 14.05.2025).

Ляхович О. О., к.е.н., доцент, Ковалець К. П., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ГРОШОВО-КРЕДИТНА ПОЛІТИКА НБУ: СУЧАСНІ ЗДОБУТКИ ТА ПРОБЛЕМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах економічного розвитку прогнозований деструктивний вплив війни на українську сферу грошово-кредитних відносин значною мірою залежав від зовнішніх і внутрішніх факторів. Різкий спад виробництва та економічної активності збільшив ризики на ринку кредитування, змусивши банки призупинити цей напрямок. Окупація територій та руйнування інфраструктури через бойові дії майже повністю зупинили економічну діяльність, що зменшило потребу в кредитуванні на тих регіонах.

Суттєвий вплив на грошово-кредитний ринок України мали значні обсяги макрофінансової допомоги від інших країн та міжнародних організацій, які за дев'ять місяців 2022 року склали 42,3% доходів державного бюджету. Це призвело до структурних змін у сфері пропозиції грошей та обсягу грошової маси. Водночас уряд був змушений збільшити вливання коштів в економіку через викуп ОВДП Національним банком для фінансування бойових дій та підтримки економіки, що посилює зростання грошової маси та стало тригером інфляції й негативних змін у фінансових показниках.

Загальна ситуація з динамікою показників у грошово-кредитній сфері може бути визначена як нестандартна. Одночасно характерною рисою нинішнього стану є наявність протилежних трендів у вигляді дестабілізації та стабілізації фінансового сектору та банківської системи. Наприклад, зменшення економічної активності та додаткове введення незабезпечених грошових ресурсів на фінансові ринки створили ризики інфляції, девальвації національної валюти та скорочення доступних кредитних ресурсів. Водночас значні обсяги міжнародної фінансової підтримки допомогли частково компенсувати зазначені негативні ефекти, посприяли стабільності валютного курсу, дали змогу НБУ зберегти свої міжнародні резерви та підтримати фінансову стабільність у країні.

У результаті таких протилежних тенденцій в умовах кризи відбулася зміна ключових індикаторів фінансового ринку. Можна зазначити, що НБУ та Уряд України загалом змогли зберегти контроль над ситуацією та забезпечити стабільне функціонування грошового ринку. Для більш детального аналізу змін у грошово-кредитній сфері необхідно розглянути динаміку основних макроекономічних показників України у перший рік війни (рис. 1).

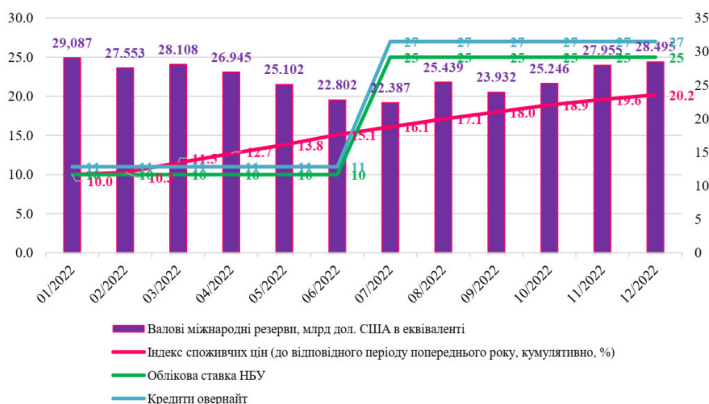


Рис. 1. Динаміка основних макроекономічних індикаторів грошово-кредитного ринку України у 2022 році [1]

Так, Національний банк тримав ситуацію в кредитному секторі під контролем, адже як облікова ставка, так і ставка за кредитами овернайт від початку війни до червня 2022 року були незмінними. І лише з 3 червня обидві ставки були підвищені до рівня 25% і 27% відповідно. Темпи інфляції протягом року зросли майже вдвічі, особливо в другому півріччі, коли активізувалася економічна діяльність. Негативний вплив екстерналій на інфляцію та відсоткові ставки проявився під час відновлення економіки. Крім того, упродовж 2022 року валові міжнародні резерви України скорочувалися, і станом на 1 липня їх обсяг зменшився на 6,7 млрд доларів США. Це було спричинено виводом капіталу інвесторами та громадянами, які виїхали за кордон, а також зростанням імпорту при скороченні експортних потоків [1].

Після відновлення економічної активності, налагодження експорту сільськогосподарської продукції та зростання міжнародних фінансових траншів, з середини літа розпочалося поступове відновлення міжнародних резервів України. Таким чином, міжнародне фінансування стало ключовим фактором стабілізації грошово-кредитної сфери України.

Отже, грошово-кредитна політика НБУ у 2022 році була спрямована на забезпечення макроекономічної стабільності в умовах повномасштабної війни, збереження довіри до національної валюти та підтримку економічного відновлення. Однак, попри значні досягнення, політика НБУ стикалася з низкою викликів у подальші роки.

Основні проблеми та виклики НБУ:

1. Помилки в інфляційних прогнозах. У 2023 та 2024 рр. різниця між фактичною та прогнозовою інфляцією становила понад 15 відсоткових пунктів. Це призвело до збільшення витрат бюджету на обслуговування боргу та зниження податкових надходжень [2].

2. Високі процентні ставки та їх вплив на кредитування. Протягом 2023–2024 років номінальна середня облікова ставка вдвічі перевищувала середній рівень інфляції, що ускладнювало доступ до кредитів для підприємств. Особливо це вплинуло на корпоративний сектор, де кредитування скоротилося на 4,5% у I півріччі 2024 року [3].

3. Зростання споживчого кредитування. Споживче кредитування зросло більш ніж на 30% у 2024 році, що може призвести до соціальної напруги та фінансової нестабільності через високі процентні ставки та ризики неплатежів серед малозабезпечених громадян [4].

4. Валютна лібералізація та девальвація гривні. Політика валютної лібералізації, розпочата НБУ у 2023 році, сприяла зниженню курсу гривні та запуску девальваційно-інфляційної спіралі, що ускладнило боротьбу з інфляцією [3].

У 2025 році НБУ продовжує впроваджувати гнучке інфляційне таргетування з метою досягнення 5% інфляції у середньостроковій перспективі. Однак для цього необхідно удосконалити методи прогнозування інфляції та підвищити точність прогнозів; збалансувати процентні ставки для стимулювання кредитування реального сектору економіки; забезпечити соціальну стабільність через контроль за споживчим кредитуванням та підтримку малозабезпечених верств населення; управляти валютними ризиками та забезпечити стабільність на валютному ринку. Успішна реалізація цих заходів сприятиме відновленню економіки та зміцненню фінансової стабільності України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Отже, грошово-кредитна система України в умовах збройного конфлікту демонструє резистентність до негативних екзогенних впливів. Рівень інфляції та динаміка облікової ставки перевершили песимістичні прогнози. Завдяки заходам Національного банку України та Уряду вдалося стабілізувати грошовий ринок, що сприяло відновленню економічної активності, зростанню економічних трансакцій та корекції макроекономічних показників.

1. Чиж Н., Урбан О. Грошово-кредитна політика України: сучасні тенденції та виклики. *Економічний форум*. 2023. № 1 (1). С. 157–162. 2. Монетарна політика НБУ: наслідки для економіки і країни. URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/05/10/713511/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.05.2025). 3. Грошово-кредитна сфера України: поточні тенденції та їх рушійні сили. URL: https://www.growford.org.ua/groshovo-kredytна-sfera-ukrayiny-potochni-tendentsiyi-ta-yih-rushijni-sily/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.05.2025). 4. Фурман В. Грошово-кредитна політика НБУ. В пошуках оптимального рішення. URL: https://lb.ua/blog/vasyl_furman/439308_groshovokreditna_politika_nbu.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.05.2025).

Ляхович О. О., к.е.н., доцент, Сисун О. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

У сучасних умовах трансформації економіки України та її інтеграції у світовий ринок проблема тіньової економіки набуває особливої актуальності. Це явище підриває фінансову стабільність держави, створює нерівні умови для ведення бізнесу, сприяє поширенню корупції та знижує ефективність державного управління. Світовий досвід свідчить, що зменшення рівня тінізації економіки сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни, покращенню інвестиційного клімату та забезпеченню сталого розвитку. В Україні проблема тіньової економіки має комплексний характер та потребує системного підходу до її подолання.

Тіньова економіка – господарська, комерційна та економічна діяльність, здійснювана поза державним обліком і контролем. Дана категорія є складним системним соціально-економічним явищем, що охоплює всі сфери життєдіяльності держави та суспільства і включає процеси виробництва, розподілу, обміну, споживання товарів та послуг. В економіко-правовій літературі на позначення такої діяльності використовують інші терміни: «неофіц. економіка», «таємна економіка», «контрекономіка», «паралел. ринок», «чорний ринок» тощо [1].

До тіньового сектору належать легальні, але не задекларовані види діяльності (зарплата «в конвертах») та повністю незаконні дії (контрабанда, підпільне виробництво, нелегальна зайнятість). За оцінками Міністерства економіки України, у 2024 році рівень тіньової економіки в Україні становив близько 40% від ВВП. Втім, в окремих галузях цей показник може бути значно вищим, наприклад, у торгівлі він оцінюється в 60–70% [2]. До основних причин виникнення тіньової економіки належать: високий рівень податкового навантаження на підприємства, що змушує бізнес шукати неофіційні способи зменшення витрат; складність податкового адміністрування та бюрократичні бар'єри; недовіра до державних інституцій, зокрема через корупцію, неефективне використання бюджетних коштів і нерівні умови ведення господарської діяльності; низький рівень доходів населення, що стимулює до неофіційної зайнятості; відсутність дієвого контролю та слабка спроможність податкових і правоохоронних органів.

Зарубіжний досвід (наприклад, країн Балтії, Польщі, Грузії) засвідчує, що комплексна податкова реформа у поєднанні з прозорим

адмініструванням і довірою до держави дозволяє суттєво зменшити масштаби тіньової економіки. У країнах із високим рівнем податкової прозорості рівень тінізації не перевищує 10–15% ВВП [3]. Таким чином, тіньова економіка в Україні є складним і багатогранним явищем, яке не лише знижує ефективність державного управління, але й створює загрозу для національної безпеки. Її подолання можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднає економічні стимули, правові важелі та активну участь громадянського суспільства. Ключовими завданнями на найближче майбутнє є реформування податкової системи, цифровізація економічної діяльності та відновлення довіри між державою та бізнесом. Лише у такий спосіб можна досягти стабільності, прозорості та справедливості в українській економіці.

Ефективна боротьба з тіньовою економікою потребує комплексного підходу, що охоплює як фінансові, так і правові, інституційні та освітні заходи. Вона можлива лише за умови активної взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Насамперед необхідним є спрощення та вдосконалення податкової системи, яке передбачає зниження податкового навантаження, зменшення кількості обов'язкової звітності, а також запровадження стимулюючих податкових механізмів для малого та середнього бізнесу. Це дозволить легалізувати значну частину економічної діяльності, що нині перебуває в тіні. Важливою умовою є також посилення боротьби з корупцією та підвищення ефективності інституцій, відповідальних за контроль і моніторинг економічної діяльності.

Також суттєву роль відіграє і підвищення податкової культури населення та підприємців. Проведення просвітницьких кампаній, роз'яснення значення сплати податків для добробуту країни, включення фінансової грамотності до освітніх програм – усе це формує у громадян розуміння особистої відповідальності за економічну стабільність держави. Окрім того, доцільним є вивчення і впровадження успішного міжнародного досвіду, зокрема таких країн, як Естонія, Польща та Словаччина, які змогли значно зменшити рівень тіньової економіки завдяки поєднанню ліберальних реформ і сучасних цифрових рішень. Таким чином, подолання тіньової економіки в Україні потребує багатопрофільної державної політики, що поєднає правові, економічні та освітні інструменти, спрямовані на створення сприятливих умов для ведення легальної діяльності, зміцнення довіри до держави та формування прозорої ринкової системи.

1. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article> (дата звернення: 02.05.2025). 2. Тіньова економіка: як оцінюється її рівень в Україні та інших країнах. URL: <https://surl.li/gaegsp> (дата звернення: 03.05.2025). 3. Рівень тіньової економіки в Україні та світі: порівняльний аналіз 2023 року. URL: <https://agrorereview.com/content/roslyny/riven-tinovoyi-ekonomiky-ukrayini-sviti/> (дата звернення: 03.05.2025).

Ляхович О. О., к.е.н., доцент, Терещенко В. Є., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ

У сучасному глобалізованому світі цифрова трансформація стала не лише трендом, а й необхідністю для забезпечення сталого розвитку підприємств. Впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси радикально змінює спосіб ведення господарської діяльності, зокрема у сфері фінансів. Одним із ключових результатів цих змін є посилення фінансово-економічної транспарентності – прозорості діяльності підприємств, відкритості даних, підзвітності перед державою, партнерами та суспільством.

Цифрова економіка охоплює всі економічні процеси, які базуються на використанні цифрових технологій – від автоматизації виробництва до електронної комерції, від big data до штучного інтелекту. Для підприємств це означає нові можливості для ефективного управління, оптимізації ресурсів та взаємодії з контрагентами. У центрі цих процесів – дані: швидкість їх обробки, достовірність, прозорість.

Фінансово-економічна транспарентність у такому контексті – це здатність підприємства відкрито демонструвати свою економічну діяльність, розкривати повну і достовірну інформацію про свої фінансові результати, активи, зобов'язання, податкові відрахування та інше. Цифрові інструменти сприяють систематизації, уніфікації та швидкому обміну такими даними.

Одним з основних елементів цифрової економіки, що впливає на транспарентність, є електронна фінансова звітність. Впровадження стандартів XBRL (eXtensible Business Reporting Language) дозволяє підприємствам уніфіковано передавати фінансову інформацію регуляторам, банкам, інвесторам. Це значно спрощує аналіз фінансової стабільності та мінімізує маніпуляції з даними [1].

Іншою важливою технологією є блокчейн. Його застосування в корпоративному управлінні, аудиті та фінансових операціях створює незмінні цифрові сліди кожної транзакції, що унеможливорює їх фальсифікацію. Для компаній це – інструмент посилення довіри з боку партнерів, інвесторів, а також державних органів.

Цифровізація значно ускладнює можливості приховування фінансових правопорушень, зокрема завдяки використанню автоматизованих систем податкового адміністрування, електронного документообігу та аналітики великих даних. Наприклад, електронні системи закупівель (як-от Prozorro в Україні) наочно демонструють, як

цифрові платформи змінюють уявлення про відкритість і підзвітність компаній. Підприємства, які використовують сучасні цифрові рішення для управління фінансами, демонструють вищий рівень дотримання законодавства, мінімізують податкові ризики і краще захищені від санкцій з боку контролюючих органів [2].

Цифрова економіка сприяє не лише зовнішній, але й внутрішній транспарентності підприємства. Сучасні ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволяють керівництву підприємства в режимі реального часу відслідковувати всі ключові бізнес-процеси: облік, виробництво, закупівлі, продажі, фінанси. Це мінімізує ризики зловживань з боку персоналу, покращує управлінські рішення, сприяє корпоративній етиці. В умовах цифровізації персонал також отримує доступ до більшої кількості інформації, що сприяє формуванню відкритої організаційної культури, відповідальності та командної роботи.

Разом з тим, впровадження цифрових інструментів не є панацеєю. Проблеми кібербезпеки, захисту персональних і комерційних даних, складність адаптації персоналу до нових систем, висока вартість цифрової трансформації – усе це залишається актуальним для українських підприємств. Також слід враховувати опір змінам серед управлінців, які не завжди готові до публічності і прозорості. Тому для успішної цифрової трансформації підприємств необхідні стратегічне бачення, освітні ініціативи та державна підтримка.

Цифрова економіка формує нову якість бізнес-середовища, в якому фінансово-економічна транспарентність є не просто вимогою, а конкурентною перевагою та важливим індикатором зрілості економіки, її здатності до інтеграції у глобальні ринки. Підприємства, які впроваджують цифрові рішення, підвищують рівень довіри з боку стейкхолдерів, знижують операційні ризики та створюють підґрунтя для сталого розвитку. У контексті європейської інтеграції України цифрова прозорість бізнесу є

Таким чином, цифрова економіка має значний вплив на формування фінансово-економічної транспарентності, сприяючи підвищенню ефективності, зменшенню корупційних ризиків та покращенню доступу до фінансової інформації. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно враховувати потенційні ризики та забезпечувати належний рівень кібербезпеки. Спільні зусилля держави, бізнесу та громадськості сприятимуть створенню прозорої та ефективної фінансової системи.

1. Безкоровайна Л. Вплив цифровізації економіки на формування та використання показників фінансової звітності підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2025. Вип. 13. С. 32–37. 2. Гриценко Л., Захаркіна Л., Захаркін О., Новіков В., Чухно Р. Вплив цифрових трансформацій на транспарентність фінансово-економічних відносин та фінансову безпеку України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 3(44). С. 167–175.

Мельник Л. В., д.е.н., професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Боднарюк І. Л., к.е.н., доцент, Казнодій О. О., здобувач фахової передвищої освіти** (Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський технічний фаховий коледж Національного університету водного господарства та природокористування», м. Рівне, Україна)

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

YouControl — аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. Система формує повне дос'є на кожну компанію України на основі відкритих даних, відстежує зміни в держреєстрах та візуалізує зв'язки між афілійованими особами. Унікальна технологія дозволяє за хвилину отримати актуальну (на час запиту) інформацію про компанію або ФОП із понад 220 офіційних джерел даних. Функція моніторингу щоденно повідомляє про зміни, спираючись на дані з офіційних джерел [1].

Система оцінки фінансової стійкості компанії шляхом переведення в бали (scores) попередньо обчислених фінансових показників – результат фінансового скорингу від YouControl – композитний індекс FinScore [1].

Завдяки поєднанню сучасних методів machine learning, neural networks, логістичного регресійного моделювання та фінансового аналізу індекс FinScore з року в рік підтверджує високу сигнальну здатність із прогнозування ймовірності банкрутства компаній. Значення індексу FinScore може варіюватись у діапазоні від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) залежно від значень фінансових індикаторів компанії.

FinScore – скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку. Компоненти індексу були ретельно відібрані в результаті емпіричного дослідження як такі, що мають максимальну прогнозну здатність для передбачення ймовірності банкрутства компанії. Діапазон значень індексу FinScore може варіюватись від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) в залежності від значень фінансових індикаторів компанії [1].

Загальний індекс FinScore розраховується за формулою 1.

$$\text{FinScore Index} = \sum_{i=1}^n F_i \times w_i \quad (1)$$

F_i – бал, отриманий компанією за фактором, що виражений індикатором i , обмеження $1 \leq F_i \leq 4$;

w_i – вага фактору F_i , обмеження $0 < w_i < 1$; $\sum_{i=1}^n w_i = 1$;

n – кількість складових індексу.

Емпіричні квартилі розподілу показника чистої маржі (NPM) за досліджуваний рік по відповідному сектору економіки становили [0%, 1%, 5%]. Бали за даним індикатором для компаній сектору розраховуються так: якщо чиста маржа компанії дуже висока ($NPM > 5\%$), компанія отримує 4 бали; якщо $1 < NPM < 5\%$, компанія отримує 3 бали; якщо $0\% < NPM < 1\%$, компанія отримує 2 бали; якщо $NPM < 0\%$, компанія отримує 1 бал. Аналогічно розраховуються бали решті індикаторів-компонентів індексу FinScore.

У табл. 1 нами подано Розподіл FinScore за рівнями, на основі якого ресурс YouControl присвоює державному підприємству відповідний рівень: A, B, C, D.

Таблиця 1

Розподіл FinScore за рівнями [1]

Рівень	Опис рівня фінансової стійкості	Розподіл FinScore
A	Високий	Вище верхнього квартиля
B	Добрий	Вище медіани
C	Задовільний	Вище нижнього квартиля
D	Незадовільний	Ниже нижнього квартиля

Блок показників ліквідності включає поточну ліквідність; абсолютну ліквідність; коефіцієнт «кислотний тест»; коефіцієнт швидкої ліквідності; відношення грошових коштів до активів; проміжний коефіцієнт покриття [1]. До блоку показників платоспроможності належать: коефіцієнт автономії; відношення чистого боргу до EBITDA ($\text{Net Debt} / \text{EBITDA}$); коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. Блок показників прибутковості формують: рентабельність активів; рентабельність оборотних активів; чиста маржа (NPM); рентабельність загальних активів (ROTA); валова рентабельність собівартості (Gross Profit Markup); рентабельність операційних витрат; чиста рентабельність витрат. До показників ділової активності відносять: оборотність загальних активів; оборотність робочого капіталу; оборотність дебіторської заборгованості.

Мета розрахунку FinScore – експрес-аналіз рівня фінансових ризиків компанії. Індекс FinScore має ймовірнісний характер. Навіть максимальні значення індексу не дають 100% гарантії фінансової стійкості, а лише вказують на відносно нижчу ймовірність банкрутства такої компанії.

1. Методика розрахунку скорингового індексу FinScore аналітичного відділу YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/financial-scoring/method/?id=12643221> (дата звернення: 14.05.2025).

Мельник Л. В., д.е.н., професор, Демчук В. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ІМПЕРАТИВИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО БІТКОЇН РЕЗЕРВУ

У сучасних умовах глобального переходу від класичної фіатної фінансової системи до фіатно-цифрової моделі питання формування стратегічних резервів набуває нового значення. Серед новітніх активів, що розглядаються як інструменти збереження вартості та геополітичного впливу, біткоїн відіграє дедалі важливішу роль. 6 березня 2025 року президент Дональд Трамп підписав виконавчий указ про створення Стратегічного біткоїн резерву (СБР). Цей резерв фінансується за рахунок біткоїнів, конфіскованих у кримінальних та цивільних справах, причому понад 200 000 біткоїнів вже зберігаються урядом США. Існують пропозиції щодо значного розширення резерву. Зокрема, сенатор Синтія Ламміс внесла Закон про біткоїни 2024 року, який зобов'язує Міністерство фінансів США придбати додатково 1 мільйон біткоїнів протягом п'яти років. Ці біткоїни повинні зберігатися в довірчій власності щонайменше 20 років, якщо вони не будуть використані для погашення непогашеного федерального боргу [1].

Історично Сполучені Штати підтримували світове монетарне домінування, закріплюючи свою систему на ключових резервних активах – золоті, спеціальних правах запозичення МВФ, іноземних валютах та резервній позиції в МВФ (рис. 1). Біткоїн, з його фіксованою пропозицією, децентралізованим управлінням та глобальною ліквідністю, може зайняти місце серед резервних активів.

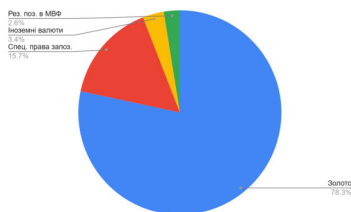


Рис. 1. Структура резервних активів США (оцінка на березень 2025) [2]

До однієї з причин розгляду біткоїна як резервного активу варто віднести структурну «перегрітість» фінансової системи США. З огляду на те, що рівень суверенного боргу США перевищує 35 трильйонів доларів, при постійному бюджетному дефіциті, традиційні інструменти управління боргом, такі як таргетування інфляції, кількісне пом'якшення, наближаються до вичерпання свого потенціалу. Існує кілька ідей

покращення фінансового стану США й однією з них є СБР. За аналогією до політики девальвації долара відносно золота в XX ст. [3], що дозволила зменшити реальну вартість боргу, існує можливість переоцінки долара через вартість біткойна. Так, за розрахунками, для зниження боргу на \$5 трлн потрібно або володіти 5 млн BTC за ціною \$1 млн, або 10 млн BTC за ціною \$500 тис. Реалізація подібної стратегії можлива лише за умов часткового контролю над ринком або його інституціоналізації через біржі та ETF, що вже планомірно відбувається.

Більшість існуючих біткойнів зберігається в руках гравців фінансової системи Заходу [4]. Консолідуючи інституційне зберігання, встановлюючи регуляторні рамки та інтегруючи біткойн у державні баланси, західні країни, можуть не лише легітимізувати цей актив, але й використовувати його волатильність для впливу на економіки країн з високим рівнем корупції або санкційним тиском, в таких регіонах, як Південно-Східна Азія, Східна Європа та Африка. Відтак, контроль над біткойном – це не лише питання заробітку на активі, а й питання геостратегії.

СБР також варто розглядати у контексті переходу від класичної фіатної моделі до фіатно-цифрової системи. Це гібридна система, яка існує на базі класичних фіатних валют, у яку поступово інтегрується цифрові фінансові інструменти: CBDC (цифрові валюти центральних банків), токенизовані казначейські облігації та стейблкоїни, інституційні криптовалюти (наприклад, BTC ETF, токенизоване золото тощо). Цифровий перехід дозволить США перезібрати світовий монетарний порядок, але лише за умови, що вони залишаться лідерами у сфері зберігання, регулювання та наративного контролю за криптовалютами.

Таким чином, стратегічне накопичення та переоцінка біткойна є не лише фінансовим маневром, а й інструментом монетарного контролю. Оскільки світовий порядок змінюється навколо цифрових грошей, проактивне створення резервів біткойна гарантує, що західні країни, більшою мірою Сполучені Штати, збережуть наративне, монетарне та стратегічне лідерство в постфіатній монетарній парадигмі.

1. Hayes A. Examining Trump's Strategic Bitcoin Reserve: What's Inside and Why It Matters. *Investopedia*. 07.05.2025. URL: <https://www.investopedia.com/examining-trump-s-strategic-bitcoin-reserve-11718655> (дата звернення: 19.05.2025). 2. U.S. Reserve Assets. Board of Governors of the Federal Reserve System. *International Summary Statistics*. 25.04.2025. URL: <https://www.federalreserve.gov/data/intlsumm/current.htm> (дата звернення: 19.05.2025). 3. Singh N., Parekh H. The Gold Fix: Mar-A-Lago Accord. *Niti Shastra*. 17.02.2025. URL: <https://nitishastra.substack.com/p/the-gold-fix-mar-a-lago-accord> (дата звернення: 19.05.2025). 4. Who Owns the Most Bitcoin in 2025?. *River. Bitcoin Basics*. URL: <https://river.com/learn/who-owns-the-most-bitcoin/> (дата звернення: 19.05.2025).

Мельник Л. М., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна), **Боднарюк І. Л., к.е.н., доцент, Мисько І. М., здобувач фахової передвищої освіти** (Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський технічний фаховий коледж Національного університету водного господарства та природокористування», м. Рівне, Україна)

ЕТАПИ ЗДІЙСНЕННЯ ОЦІНКИ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

Оцінка якості активів та стрес-тестування – класичні інструменти аналізу банківських ризиків, якими користується більшість регуляторів у всьому світі. В Україні регулярна оцінка стійкості банків здійснюється з 2018 року з перервами: у 2020 році у зв'язку з пандемією та у 2022 році через початок повномасштабної війни. У 2023 році НБУ повертається до проведення оцінки стійкості. Війна зумовила низку особливостей цього процесу: початок оцінки стійкості довелося відкласти через наслідки масованих повітряних обстрілів, проводитиме її НБУ самостійно, банків, що підлягатимуть оцінці, буде менше, а строки на виконання вимог за її результатами – довші.

З квітня НБУ розпочав оцінку стійкості банків та банківської системи після майже дворічної перерви, спричиненої повномасштабною війною. В основі цього річного обстеження – підходи, аналогічні минулим щорічним оцінкам стійкості, однак у деяких аспектах воно значно відрізнятиметься від регулярного.

Проведення стрес-тестування та докапіталізація банків за його результатами є однією з умов співпраці з МВФ.

Оцінка стійкості проводиться НБУ у три етапи. Перший етап передбачає оцінку якості активів та прийнятності забезпечення за кредитними операціями; перевірку оцінки вартості майна, отриманого банком у заставу; розрахунок розміру регулятивного/основного капіталу, нормативів Н2 і Н3 (з урахуванням результатів I етапу); складання звіту про результати I етапу.

Другий етап передбачає: екстраполяцію результатів I етапу на кредитний портфель банку; перевірку оцінки вартості майна, отриманого банком у заставу (продовження); розрахунок розміру регулятивного/основного капіталу, нормативів Н2 і Н3 (з урахуванням результатів II етапу).

Третій етап охоплює стрес-тестування за базовим сценарієм; розрахунок розміру регулятивного/основного капіталу, нормативів Н2 і Н3 (з урахуванням результатів III етапу); визначення необхідного рівня нормативів Н2 і Н3 згідно з Технічним завданням для здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України в 2023 році.

Етапи оцінки НБУ стійкості банківської системи подано нами на рис. 1.

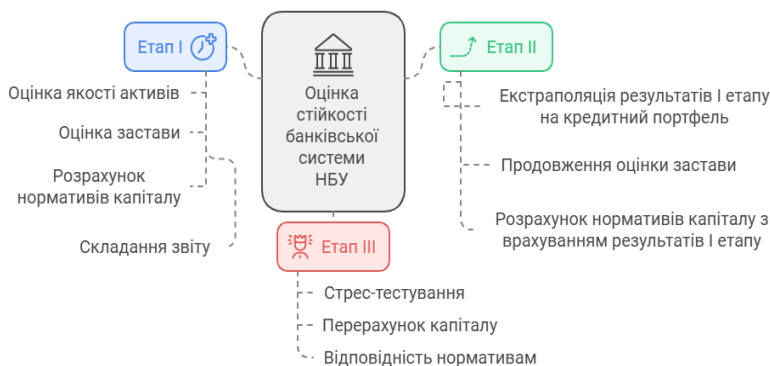


Рис. 1. Оцінка стійкості банківської системи України НБУ [2]

У табл. 1 подано результати банків, які проходили стрес-тести у 2015–2023 рр.

Таблиця 1

Результати банків, які проходили стрес-тести у 2015–2023 рр. [1]

Рік	Кількість банків	Результат
2015	20	16 з 20 банків потребували докапіталізації через 53% дефолтних кредитів у портфелях
2018	24	Потреба в капіталі за базовим сценарієм становила 42 млрд грн
2019	29	Потреба в капіталі для 11 банків за базовим сценарієм склала 35 млрд грн
2021	30	Потреба в капіталі для 9 банків за базовим сценарієм становила 5 млрд грн
2023	20	Необхідний рівень, що визначено граничним рівнем достатності капіталу 0%, банки мають забезпечити до кінця вересня 2024 року, а граничний нормативний рівень (7% та 10% для основного та регулятивного капіталу відповідно) – до кінця березня 2026 року.

У результаті проведених стрес-тестувань, було створено «запас міцності» банківської системи для подолання можливих кризових явищ. Окрім того, формування топ-менеджментом банків розуміння сукупності ризиків діяльності та формування системи ризик-менеджменту мало позитивний вплив на забезпечення стабільності банківської системи. Стійкість української банківської системи в умовах повномасштабної війни – це, зокрема, результат багаторічних стрес-тестів. Запас міцності

банківської системи зростав з року в рік і допоміг банкам встояти в умовах повномасштабного вторгнення.

Оцінка стійкості банківської системи в умовах воєнного часу, на відміну від традиційних стрес-тестів, має свої особливості. Зокрема, використовується лише базовий сценарій, який відповідає поточному макроекономічному прогнозу, без використання несприятливого сценарію.

Банки матимуть достатньо часу на відновлення капіталу у разі такої потреби - два роки від завершення оцінки, що дозволить відновити капітал за рахунок прибутку від поточної діяльності.

Оцінка здійснюватиметься станом на 1 квітня, а не на початок року, що пов'язано з необхідністю періоду вичікування для стабілізації ситуації після масованих ракетних обстрілів та подолання їх наслідків. Оцінка охоплює 20 лідерів ринку банківських послуг, які формують 90% активів банківської системи і оцінка їх стабільності є репрезентативною для всієї банківської системи. Оцінку стійкості банків здійснює Національний банк України, який передбачає поновлення оцінки якості активів із залученням незалежних експертів уже з наступного року, відповідно до стратегічних домовленостей із МВФ.

Проведення систематичних стрес-тестувань української банківської системи у 2015–2023 роках стало основою для формування її «запасу міцності», що дозволило банкам ефективно протистояти кризовим явищам. Удосконалення підходів до управління ризиками та впровадження систем ризик-менеджменту в банківських установах сприяли підвищенню стабільності та надійності банківської системи.

Особливості оцінки стійкості банківської системи в умовах воєнного часу, зокрема використання лише базового сценарію, відображають адаптацію методології до сучасних викликів. Оцінка проводиться з урахуванням реальних макроекономічних умов, а також забезпечується можливість банкам відновити капітал протягом двох років завдяки прибутковій діяльності.

Репрезентативність аналізу забезпечується охопленням 20 провідних банків, які формують 90% активів банківської системи. Такий підхід дозволяє отримати реалістичну картину стійкості всієї системи. Крім того, залучення незалежних експертів та відповідність міжнародним стандартам підкреслюють стратегічну спрямованість Національного банку України на інтеграцію до глобальної фінансової системи.

Таким чином, багаторічні заходи з оцінки та зміцнення фінансової стійкості банківської системи стали важливим інструментом її стабільності, навіть у надзвичайно складних умовах воєнного часу.

1. Наглядова статистика НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 11.05.2025). 2. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2025).

Мельник Л. М., к.е.н., доцент, Прокопчук Р. І., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЛЬ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

На сучасному етапі розвитку державного управління бюджетна політика виступає одним із головних інструментів реалізації фінансової стратегії країни. Її значення виявляється у впливі на економічні процеси, насамперед на створення конкурентного середовища для національного бізнесу, підвищення рівня самозабезпечення регіонів, стимулювання інновацій та соціального розвитку. Фінансування інноваційної діяльності через бюджет сприяє впровадженню новітніх технологій у виробництво, а виділення коштів на соціальні потреби – зростанню якості життя населення. Особливе значення має зростання соціальних стандартів, у тому числі в галузях освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення.

Основні інструменти виконання функцій бюджетної політики наведено на схемі (рис. 1).

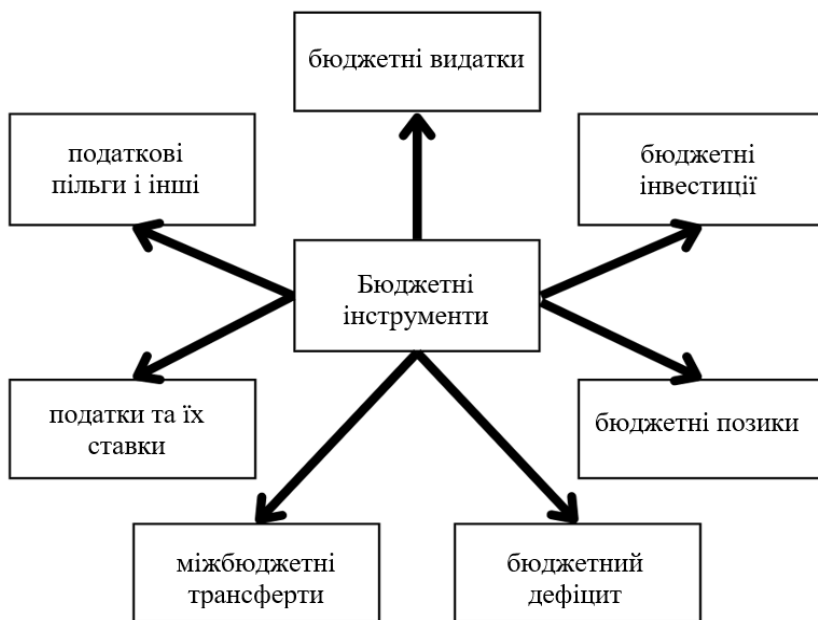


Рис. 1. Інструменти бюджетної політики [1]

Бюджетні видатки є не лише фінансовим показником, а й потужним інструментом реалізації бюджетної політики місцевої влади. Вони визначають якість життя мешканців, конкурентоспроможність територій та ефективність функціонування місцевого самоврядування в цілому. Адже саме через видатки реалізуються більшість соціально-економічних функцій місцевого самоврядування (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка бюджетних видатків на соціальну сферу Рівненської області [2]

Сфера	2021	2022	2023	2024
Освіта	1 224,2	1 087,2	1 800,0	1 100,0
Соціальний захист	238,7	209,6	149,6	284,3
Охорона здоров'я	220,3	165,8	159,4	143,1
Культура і мистецтво	154,9	139,3	93,5	152,2
Фізична культура і спорт	107,7	74,5	81,7	78,4
Державне управління	-	-	5,1	35,5
Інші видатки	91,8	37,4	76,4	35,3
Загальний обсяг видатків	2 037,6	1 713,8	3 900,0	1 800,0

Загалом видатки спрямовані на підтримку соціальної сфери з фокусом на базові потреби громади – освіту, захист, охорону здоров'я соціальний захист тощо. Так, згідно офіційних даних видатки на освіту стабільно займають найбільшу частку в структурі витрат: понад 57% у кожному році, що підкреслює її пріоритетність у регіональній політиці. Видатки на соціальний захист поступово зростають: з 11,7% у 2021 до 15,5% у 2024, що відображає посилення соціальної підтримки населення. Видатки на охорону здоров'я мають тенденцію до зниження частки в структурі бюджету (з 10,8% у 2021 до 7,8% у 2024), що може бути результатом оптимізації або змін у фінансуванні з держбюджету. Видатки на культуру та спорт зберігають стабільні показники – разом близько 12–13% щорічно.

Така структура видатків вказує на прагнення влади забезпечити базові умови для підвищення якості життя населення та формування людського капіталу. Водночас збереження належного балансу між соціальними витратами та інвестиціями в економічну інфраструктуру є критично важливим для довгострокового зростання. Успішність бюджетної політики залежить не лише від обсягів фінансування, а й від ефективності використання коштів, прозорості прийняття рішень і стратегічного планування.

1. Василик О. Д. Державні фінанси України. Київ : Вища школа, 2017. С. 320.
2. Державний вебпортал бюджету для громадян Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/>. (дата звернення: 19.05.2025).

Некрасенко Л. А., к.б.н., Онищук А. О., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (ДП «Державний університет інфраструктури та технологій», м. Київ, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ТА DATA MINING ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ОБҐРУНТОВАНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ФІНАНСІВ

В умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства та експоненційного зростання обсягів даних (Big Data), традиційні методи фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень часто виявляються недостатньо ефективними. Big Data, що характеризується великим обсягом (Volume), швидкістю генерації (Velocity), різноманітністю форматів (Variety) та достовірністю (Veracity), відкриває нові можливості для глибокого аналізу фінансової інформації та прийняття більш обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень у сфері фінансів. Інструменти Data Mining, що включають різноманітні статистичні та алгоритмічні методи, дозволяють виявляти приховані закономірності, тренди та кореляції в цих великих масивах даних, надаючи цінну інформацію для фінансових менеджерів [1].

Одним з ключових напрямків використання Big Data та Data Mining у фінансах є прогнозування фінансових показників. Традиційні методи прогнозування часто базуються на аналізі історичних даних та експертних оцінках. Застосування алгоритмів машинного навчання до великих обсягів даних, що включають не лише фінансову звітність, але й макроекономічні показники, ринкові індикатори, дані соціальних мереж та новинні потоки, дозволяє значно підвищити точність прогнозів доходів, витрат, прибутковості, валютних курсів та цін на активи. Це, в свою чергу, дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення щодо бюджетування, інвестицій та управління ризиками.

Іншим важливим аспектом є управління ризиками. Фінансові установи та підприємства стикаються з різноманітними видами ризиків, включаючи кредитні, ринкові, операційні та ліквідності. Аналіз великих даних про клієнтів, транзакції, ринкові умови та внутрішні процеси за допомогою методів Data Mining дозволяє виявляти потенційні зони ризику, оцінювати їх ймовірність та величину впливу.[2] Наприклад, моделі кредитного скорингу, побудовані на основі Big Data, можуть значно точніше оцінювати платоспроможність позичальників, зменшуючи рівень дефолтів. Аналіз ринкових даних у режимі реального часу дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури та мінімізувати втрати від несприятливих рухів цін.

Застосування Big Data та Data Mining також є ефективним інструментом для виявлення шахрайства та аномалій. Нетипові транзакції,

підозріла поведінка користувачів, невідповідності в облікових даних можуть бути швидко виявлені за допомогою алгоритмів машинного навчання, навчених на великих обсягах історичних даних про шахрайські дії [3]. Це дозволяє значно підвищити рівень фінансової безпеки та запобігти значним фінансовим втратам.

Крім того, Big Data та Data Mining відкривають нові можливості для персоналізації фінансових послуг та продуктів. Аналізуючи дані про потреби, переваги та фінансову поведінку клієнтів, фінансові установи можуть пропонувати більш релевантні продукти та послуги, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів та їх лояльність. Наприклад, рекомендаційні системи можуть пропонувати інвестиційні продукти, що відповідають профілю ризику та фінансовим цілям клієнта.

Однак, використання Big Data та Data Mining у сфері фінансів також пов'язане з певними викликами. До них належать питання забезпечення конфіденційності та безпеки великих обсягів даних, необхідність наявності кваліфікованих фахівців з аналізу даних, інтеграція нових інструментів з існуючими інформаційними системами та розробка відповідних регуляторних норм [4].

Незважаючи на ці виклики, потенційні переваги від використання Big Data та Data Mining для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері фінансів є значними. Впровадження цих технологій дозволяє підвищити точність прогнозування, ефективність управління ризиками, рівень фінансової безпеки, якість обслуговування клієнтів та, в кінцевому підсумку, сприяє підвищенню конкурентоздатності та фінансової стійкості підприємств і фінансових установ в умовах інформаційного суспільства. Подальші дослідження в цій області є критично важливими для розробки нових методологій та інструментів, а також для вирішення існуючих викликів.

1. Mayer-Schönberger V., & Cukier K. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think. Houghton Mifflin Harcourt. 2013. URL: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3370>. (дата звернення: 19.05.2025). 2. Sharda R., Delen D., & Turban E. Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. Pearson. 2017. 3. Digital Currencies. bis.org. November 2015. URL: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d137.pdf>. (дата звернення: 19.05.2025). 4. Electronic Fund Transfer Act (Regulation E). Federal Deposit Insurance Corporation. URL: <https://www.fdic.gov/news/news/financial/2009/fil09066.pdf>. (дата звернення: 19.05.2025).

Неділько Д. В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ КРЕАТИВНОГО ІМПЕРАТИВУ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

Згідно з оцінками ООН, на початку 2020-х років креативні індустрії формували приблизно 3% світового валового внутрішнього продукту, забезпечуючи понад 50 мільйонів робочих місць у глобальному масштабі [1; 2; 3]. У країнах із розвинутою економікою ця частка є ще вищою. Зокрема, у США у 2022 році внесок сектору культури та мистецтв сягнув 4,3% ВВП, що еквівалентно 1,1 трлн доларів. У середньому, питома вага креативної економіки у ВВП різних держав коливається в межах 2–7%, що свідчить про її порівняльну значущість поруч із такими галузями, як промисловість і сільське господарство [4].

Сучасні підходи до моделювання розвитку орієнтуються на інтеграцію креативного сектору в стратегії сталого та інклюзивного зростання. Організація Об'єднаних Націй розглядає креативні індустрії як важливий інструмент досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема в частині зайнятості (особливо серед молоді, жінок, етнічних меншин), зміцнення культурного різноманіття та сприяння екологічній трансформації [1]. Креативна економіка у цьому контексті позиціонується як «зелена» альтернатива традиційним секторам, оскільки вона ґрунтується передусім на використанні інтелектуального продукту, а не матеріальних ресурсів.

Таким чином, у науковому дискурсі креативність постає як багатовимірний фактор, що поєднує економічну результативність (зростання ВВП, підвищення конкурентоспроможності), інноваційний потенціал (генерація нових технологічних рішень), соціальну функцію (мобілізація талантів, розвиток людського капіталу, підтримка культурної різноманітності) та екологічну цінність (економіка ощадного споживання ресурсів). Креативне мислення дедалі частіше трактується як системоутворюючий елемент сучасної економіки, без якого унеможливаються як інноваційні прориви, так і збереження глобальної конкурентоздатності чи реагування на трансформаційні виклики.

Ідеї щодо значущості творчості в економічному розвитку знаходять підтвердження у стратегіях низки розвинених та країн, що розвиваються. Багато держав цілеспрямовано включають креативну економіку до стратегій довгострокового зростання через підтримку освіти, культури, науки, підприємництва та високотехнологічних галузей.

США є визнаним лідером у сфері інноваційного розвитку, що підтверджується прикладом Кремнієвої долини в Каліфорнії – кластеру

високотехнологічного підприємництва, який сформувався в результаті синергії академічної (Стенфордський університет), науково-дослідної та венчурної активності. Відкрите середовище для стартапів, доступ до інвестицій та культура підприємництва сприяли появі глобальних інноваційних корпорацій, як-от Apple, Google, Facebook, Tesla. За даними Національного фонду мистецтв США, лише у 2022 році центральні галузі креативної економіки (мистецтво, дизайн, медіа) додали до ВВП понад 1,1 трлн доларів США та забезпечили понад 5,2 млн робочих місць [5].

До секторів із високим експортним потенціалом також належать індустрії культурного контенту — кіно та музика, що не лише формують значну частину експортних надходжень, а й підсилюють культурний вплив США у світі. Крім того, у країні функціонує розвинена система підтримки винахідництва: правовий режим охорони інтелектуальної власності, державні гранти через агентства на кшталт DARPA та NASA. Це створює умови для функціонування комплексних інноваційних екосистем, які забезпечують трансформацію креативних ідей у масштабні економічні досягнення.

Країни Європи також активно стимулюють розвиток креативного сектору. Великобританія ще наприкінці 1990-х визначила розвиток творчих індустрій пріоритетом національної політики, створивши для цього профільне міністерство (DCMS). За підсумками 2019 року, внесок креативного сектору до ВВП склав £115,9 млрд або 5,9% національного ВВП. Зростання валової доданої вартості галузі з 2010 по 2019 рік перевищило 43% у реальному вираженні [6]. Лондон став осередком глобальної креативності — зосередженням провідних дизайн-студій, рекламних агентств, архітектурних бюро, театрів і концертних зал.

На рівні Європейського Союзу реалізовано низку програм на підтримку креативного бізнесу, зокрема ініціативу «Creative Europe» з бюджетом у €1,8 млрд (на 2014–2020 роки), спрямовану на підтримку культурного підприємництва та транснаціональної кооперації [7]. Таким чином, креативні індустрії в ЄС розглядаються як ресурс не лише економічного, а й соціально-культурного зростання.

Азійські країни також демонструють динамічне включення у глобальний креативний ринок. Зокрема, Південна Корея є прикладом ефективної трансформації національної економіки від індустріального типу до високотехнологічного, креативного. У 2013–2017 роках урядом реалізовано стратегію «Creative Economy», в межах якої створено спеціалізовані центри інновацій та інвестовано кошти в розвиток стартап-екосистеми, креативної освіти та підприємництва [8]. Сьогодні країна стабільно посідає провідні позиції за часткою витрат на R&D (понад 4,5% ВВП) і кількістю патентних заявок на душу населення [9]. Корейські корпорації Samsung, LG, Hyundai є визнаними лідерами у сфері інноваційних технологій.

У цьому контексті поняття «креативний імператив» набуває методологічного статусу – як домінанта в економічній політиці, що зумовлює необхідність активної підтримки креативного сектору для забезпечення стійкого економічного зростання. Креативний імператив передбачає формування середовища, сприятливого для реалізації інтелектуального потенціалу нації, що, своєю чергою, сприяє інноваційним трансформаціям, розвитку людського капіталу та становленню економіки знань.

Таким чином, категорія «креативного імперативу економічного розвитку» може бути розглянута як інтегрована система соціокультурних, інституційних та економічних чинників, що забезпечують здатність економіки до продукування, впровадження та масштабування інноваційних ідей. Вона виступає концептуальною основою формування конкурентних переваг сучасних економічних систем у довгостроковій перспективі.

1. UNESCO. Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good. Paris : UNESCO Publishing, 2022. 200 p. URL: <https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/en> (дата звернення: 23.04.2025). 2. UNCTAD. Creative Economy Outlook 2024. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development, 2024. 80 p. URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024> (дата звернення: 23.04.2025). 3. World Intellectual Property Organization. Studies on the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries. Geneva : WIPO, 2014. 100 p. URL: https://www.wipo.int/export/sites/www/copyright/en/docs/performance/economic_contribution_analysis_2014.pdf (дата звернення: 23.04.2025). 4. International Intellectual Property Alliance. Copyright Industries in the U.S. Economy: The 2022 Report. Washington, D.C. : IIPA, 2022. 50 p. URL: https://www.iipa.org/files/uploads/2022/12/IIPA-Report-2022_Interactive_12-12-2022-1.pdf (дата звернення: 23.04.2025). 5. U.S. Bureau of Economic Analysis. Arts and Cultural Production Satellite Account, U.S. and States, 2022. Washington, D.C. : U.S. Department of Commerce, 2024. URL: <https://www.bea.gov/news/2024/arts-and-cultural-production-satellite-account-us-and-states-2022> (дата звернення: 23.04.2025). 6. Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS). DCMS Economic Estimates 2019 (provisional): Gross Value Added. London : DCMS, 2020. URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-economic-estimates-2019-gross-value-added/dcms-economic-estimates-2019-provisional-gross-value-added> (дата звернення: 23.04.2025). 7. European Commission. Creative Europe 2014–2020. Brussels : European Commission, 2020. URL: <https://culture.ec.europa.eu/resources/creative-europe-previous-programmes/creative-europe-2014-2020> (дата звернення: 23.04.2025). 8. UNCTAD. Strengthening the Creative Industries for Development in the Republic of Korea. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development, 2017. 56 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2017d4_en.pdf (дата звернення: 23.04.2025). 9. Korea.net. Korea ranks No. 2 in R&D spending among OECD nations. 12 March 2024. URL: <https://www.korea.net/NewsFocus/Sci-Tech/view?articleId=264121> (дата звернення: 23.04.2025).

Ольховська О. Л., к.е.н., доцент (ТОВ Технічний Університет «Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя, Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ НЕЧІТКИХ МНОЖИН ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Основними тенденціями формування української моделі управління якістю діяльності на промислових підприємствах є: збереження низької результативності такої системи управління в цілому при умовах кризового стану більшості підприємств, низька адаптивність до дифузії ефективних управлінських технологій у сфері управління якістю, реалізація лише у окремих випадках інноваційно-інвестиційної моделі розвитку підприємств, недостатня ефективність управління підприємством у цілому та якістю зокрема. При цьому менеджмент промислових підприємств поки що дійшов до сприйняття ідеї про перспективність зростання якості як стратегії формуючого фактору з реалізацією відповідного сценарію розвитку.

Відповідно актуальними у сфері управління якістю діяльності постають завдання: як правильно побудувати розвиток системи управління якістю на стратегічному та оперативному рівнях управління, як спрогнозувати результативність управління якістю діяльності, як керувати результативністю якості діяльності. Розв'язання поставлених задач управління якістю організації виробничого процесу з метою підвищення їх результативності потребує формування сукупності принципів, змістовних і формалізованих задач прийняття управлінських рішень.

При цьому має забезпечуватися вибір найкращого варіанту системи з урахуванням умов визначеності вихідних даних та якісних і кількісних показників системи управління якістю діяльності, можливість ранжування варіантів за обраними критеріями, використання експертних лінгвістичних оцінок варіантів системи управління якістю діяльності та порівняння важливості критеріїв [7–13].

Множина варіантів формування системи управління якістю діяльності: $V = \{V1, V2, ..., V_k\}$.

Множина кількісних і якісних критеріїв оцінки варіантів: $K = \{K1, K2, ..., K_n\}$.

Задача багатокритеріального аналізу полягає у впорядкуванні елементів множини V за критеріями із множини K .

Критерії оцінки варіантів формування системи управління якістю діяльності наступні:

$K1$ – строк виконання (виконання в строк);

$K2$ – відсоток браку;

- $K3$ – відсутність збоїв у виробничому процесі;
- $K4$ – відсутність нещасних випадків на виробничому процесі;
- $K5$ – продуктивність;
- $K6$ – економія енерго- або матеріальних ресурсів.

Множина обраних критеріїв може доповнюватися залежно від вимог до конкретної системи управління якістю діяльності. Ступінь деталізації визначається особливостями конкретної системи управління якістю діяльності на промисловому підприємстві. Побудова моделі прийняття рішень щодо вибору найбільш адекватної для досліджуваного підприємства системи управління діяльністю ґрунтується на застосуванні нечіткого багатокритеріального аналізу варіантів. Даний метод дозволяє врахувати зазначені особливості оцінки системи управління якістю діяльності і не вимагає кількісних оцінок приватних критеріїв. Схема прийняття рішення за цим методом передбачає: розгляд критеріїв як нечітких множин, заданих на універсальній множині варіантів за допомогою функцій належності; визначення функцій належності нечітких множин на основі експертних знань та попарних порівнянь варіантів; формування коефіцієнтів важливості критеріїв через відповідні функції належності; ранжування варіантів через перетин нечітких множин-критеріїв згідно з підходом Беллмана-Заде за теорією прийняття рішень.

Переваги багатокритеріального аналізу системи управління якістю діяльності за нечіткою теорією прийняття рішень полягають у можливості застосування експертного оцінювання показників, урахуванні парних порівнянь замість кількісних оцінок, урахуванні критеріїв різної важливості, яку оцінюють експерти.

При цьому: $\mu_{K_i}(V_j)$ число із діапазону $[0, 1]$, яке характеризує рівень системи управління якістю діяльності $V_j \in V$ за критерієм $K_i \in K$.

Критерій K_i – нечітка множина універсальної множини системи управління якістю діяльності V :

$$K_i = \left\{ \frac{\mu_{K_i}(V_1)}{V_1}, \frac{\mu_{K_i}(V_2)}{V_2}, \dots, \frac{\mu_{K_i}(V_k)}{V_k} \right\}. \quad (1)$$

Згідно підходу Беллмана-Заде найкращим результатом є той, який найкраще задовольняє всі критерії одночасно. При цьому найбільш адекватною системою управління якістю V_i є з максимальним ступенем належності:

$$D = \arg \max (\mu_D(V_1), \mu_D(V_2), \dots, \mu_D(V_k)). \quad (2)$$

1. Бойко В. В. Коваленко В. М. Моделювання системи управління якістю продукції машинобудівних підприємств на основі нечіткої логіки. *Наука і техніка України* : журнал. 2022. № 3. С. 45–52. 2. Ольховська О. Л., Матвійчук А. В. Моделювання фінансового стану страхової компанії : монографія. Краматорськ : ДДМА, 2015. 128 с.

Панчук О. С., здобувач фахової передвищої освіти, Кадубець Д. З., викладач (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ОПЕРАЦІЇ БАНКУ З ПЛАТІЖНИМИ КАРТКАМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

На сьогоднішній день в умовах розвитку українського ринку банківських послуг технології з платіжними картками здобувають все більшу важливість, оскільки дедалі більше українців віддають перевагу безготівковим розрахункам. Це обумовлено надійністю, ефективністю та зручністю таких платежів. Використання платіжних карток розширило спектр банківських фінансових послуг і призвело до збільшення прибутків, водночас надаючи інформацію про споживчі уподобання клієнтів. Центральний банк країни зацікавлений у збільшенні обсягу безготівкових розрахунків, скільки це сприяє кращому моніторингу та регулюванню грошових потоків. Таким чином, дослідження тенденцій розвитку ринку платіжних карток, операцій з ними та виявлення проблем і перспектив його еволюції є вкрай актуальними.

Платіжна картка є зручним фінансовим інструментом для безготівкових переказів, що дозволяє оплачувати товари та послуги, отримувати готівку у банкоматах або касах, а також здійснювати інші транзакції відповідно до договору з банком. На картці зберігається вся необхідна інформація, яка дозволяє застосовувати її в різних сферах, від доступу до будівлі до підтвердження особистих даних.

У 1914 році великі магазини й готелі почали видавати власні картки для постійних клієнтів із пільговими умовами, що сприяло залученню покупців. У 1928 році компанія Farrington Manufacturing створила металеві картки для ідентифікації надійних клієнтів, які стали прообразом сучасних кредитних карток.

Платіжна інфраструктура також зросла: кількість активних розтерміналів збільшилась на 3,5% до 464,8 тис., а торгових точок, що приймають картки, стало на 2,7% більше – 473,9 тис. Кількість банкоматів залишилася незмінною – 15,9 тис. Зменшення кількості операцій зі зняття готівки: -13,7%. Зростання середньої суми зняття: +27% (5073 грн).

Оплата через POS-термінали залишається найпоширенішим способом безготівкових розрахунків. Середня сума чеку за рік зросла на 17%, досягнувши 655 грн. Загальна кількість покупок збільшилась на 14,7%, а витрати власників карток підскочили на 34,0%, що можна пояснити загальним підвищенням цін та зростанням грошової маси.

Загальна кількість емітованих карток досягла 117,3 млн, що на 1% більше з початку року. Кількість карток, з якими проводилися видаткові операції, зросла на 2% – з 51,6 до 52,7 млн. Безконтактні картки складають

59,5% активних карток, їх кількість зросла на 3%. Токенізовані картки також набирають популярність – їх кількість зросла на 7% до 13,4 млн.

Серед безготівкових операцій найбільше транзакцій припало на торговельну мережу: 1323,4 млн операцій на 433,2 млрд грн, що відповідає 45,1% за сумою та 72% за кількістю. Перекази з картки на картку склали 32,9% за сумою і 8,9% за кількістю, а оплата в Інтернеті – 14,6% за сумою 14,1% за кількістю. Сума операцій готівка зняття 509,4 млрд грн. Розрахунки платіжними картками 375,1 млрд грн. Кількість операцій: готівка 111 млн шт., карта – 250, 9 млн шт.

Шахрайство з платіжними картками:

Скімінг – незаконне зчитування даних карток через скімери, встановлені на банкомати чи POS-термінали. Рятують встановлення банкоматів із захистом від скіммерів, використання EMV-чіпів.

Фішинг – підроблені вебсайти або електронні листи, які виманюють конфіденційну інформацію (номер картки, CVV). Проведення навчання клієнтів розпізнавати фішингові атаки, використання надійних антивірусних програм.

Кардинг – незаконне використання викрадених даних карток для онлайн-покупок. Впровадження 3D Secure, контроль за підозрілими операціями в електронній комерції.

Новітні технології для безпеки платіжних карток

EMV-чіпи – заміна магнітних стрічок на чіпи, які забезпечують вищий рівень безпеки.

Мобільні платежі – використання додатків із додатковими рівнями автентифікації для безпечних транзакцій.

SMS-сповіщення – інформування клієнта про кожну транзакцію для швидкого виявлення підозрілих операцій.

Інформування клієнтів – роз'яснення про ризики та правильне використання платіжних карток.

Перспективи розвитку українського ринку платіжних карток у 2025 році:

1. Підвищення популярності безконтактних карток та мобільних платіжних додатків (Apple Pay, Google Pay). Очікується, що до 2025 року більшість транзакцій будуть безконтактними, що підвищить швидкість і ефективність операцій.
2. Розвиток токенизації карток для безпечних і швидких транзакцій.
3. Подальший розвиток інтеграції карток з платіжними системами.
4. Розвиток платіжної системи «Простір» для зменшення залежності від міжнародних провайдерів.

5. Зростання кількості POS-терміналів і банків, що підтримують картки.

6. Покращення банкоматної мережі та розширення можливостей для онлайн- і мобільних платежів.

7. Збільшення співпраці з міжнародними платіжними системами.

8. Розширення можливостей для міжнародних переказів і операцій

Ринок платіжних карток в Україні розвивається завдяки технологічним інноваціям та зростанню безготівкових платежів. У 2025 році очікується зростання використання мобільних платіжних сервісів, таких як Apple Pay та Google Pay, а також безконтактних карток і токенизації, що зробить фінансові операції швидшими та безпечнішими.

Розвиток національних платіжних систем зміцнить економічну безпеку.

Інновації, як мобільні додатки для управління рахунками знижують витрати банків та покращують обслуговування. Основні виклики – це безпека карток і захист від шахрайства, що вимагає удосконалення моніторингу транзакцій та навчання клієнтів.

Міжнародний досвід підтверджує, що податкові пільги для безготівкових розрахунків сприяють розвитку платіжної інфраструктури. Впровадження сучасних технологій підвищить ефективність банківських операцій та довіру до системи.

1. Копилук О. І., Музичка О. М. Банківські операції : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доповн. К. : ЦУЛ, 2012. 536 с. 2. Страхарчук А. Я., Страхарчук В. П. Інформаційні системи і технології в банках : навч. посіб. К. : Знання, 2010. 515 с. (Інформаційні системи і технології в економіці). 3. Ушакова О. А. Банківські операції : навч. посіб. / Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне : НУВГП, 2021. 226 с. 4. *Економіка та суспільство*. (Economy and Society). Видавець: Мукачівський державний університет, ISSN 2524-0072. Періодичність: щорічно. Рік заснування: 2015. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>. (дата звернення: 19.05.2025). 6. Фінансовий портал Finance.ua. URL: <https://finance.ua/>. (дата звернення: 19.05.2025). 7. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>. (дата звернення: 19.05.2025). 8. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/>. (дата звернення: 19.05.2025). 9. Українська правнича компанія. URL: <https://upc.ua/>. (дата звернення: 19.05.2025). 10. Ломбардний бізнес України. URL: <https://lombard.org.ua/>. (дата звернення: 19.05.2025).

Пархомей С. М., здобувач фахової передвищої освіти, Кадубець Д. З., викладач (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

БАНКІВСЬКЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

На сьогодні фінансові послуги постійно еволюціонують і банківське страхування (bancassurance) стало одним із найбільш перспективних напрямів у цій сфері, що розвивається. Поєднуючи банківські та страхові послуги відкриваються нові можливості для користувачів, забезпечуючи їх комплексним фінансовим захистом і зручністю в управлінні своїми ресурсами. У зв'язку з розвитком фінансових ринків, зростаючу конкуренцію та потреби у зниженні ризиків, банківське страхування набуває важливості, особливо в умовах економічної нестабільності.

З огляду на це, актуальність дослідження полягає у тому, щоб зрозуміти, як ефективно розширюється та впроваджується банкострахування, як напрямок банківських послуг для забезпечення фінансової стабільності банків та їх споживачів у економічних викликах.

Банківське страхування – це специфічна сфера страхового ринку, яка поєднує банківські та страхові послуги, що здійснюється банками або через них, та наданні їх інтегрованих продуктів, а також передбачає захист фінансових ризиків клієнтів, пов'язаних з кредитуванням, депозитами та іншими фінансовими операціями; забезпеченні стабільності та відповідальності в фінансовій системі.

Згадки про страхування, як традиційне, зустрічалися дуже давно, проте банкострахування виникло нещодавно, а саме в Україні його прояв розпочався з двохтисячного року. Відтоді банки активно використовують страхові продукти для захисту своїх активів та активів клієнтів. Щоб ефективно реалізовувати різні послуги, банки та страхові компанії застосовують організаційні структури, моделі банкострахування, співпрацюють з компаніями та агентствами, використовуючи перестрахування і співстрахування, щоб просуватися у продуктах, забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів і отримати кращий результат від діяльності для всіх його учасників.

Банкострахування є важливим інструментом розвитку фінансового ринку, забезпечуючи більш інтегрований підхід до фінансових послуг, підвищення доступності; стимулює розвиток інновацій; зниження витрат і збільшення стійкості банків, що досить позитивно впливає на весь фінансовий сектор, підвищуючи його ефективність та здатність відповідати на змінні потреби клієнтів.

Співпраця банків та страхових компаній приносить кожному додаткову вигоду, що впливає на таку взаємодію. Для банків: отримання

додаткової комісійної винагороди, розширення клієнтської бази, мінімізація власних ризиків та зменшення витрат на ведення банківського бізнесу, зниження вартості послуг та можливості комплексного обслуговування клієнтів. Для страхових: доступ до загальної бази клієнтів, використання репутації банку, зменшення витрат на реалізацію страхових послуг, підвищення ефективності роботи мереж страховиків, підвищення рівня лояльності клієнтів.

Банківське страхування охоплює дуже широкий спектр різних послуг. Загалом це страхування життя, здоров'я, майна, кредиту, депозиту, пенсійні програми тощо, що додатково ще розподіленні послугами, проте на даний час через військові дії на нашій території набули попиту саме продукти, якими користуються найбільше завдяки своїй універсальності та здатності забезпечити фінансову безпеку для клієнтів у різних сферах їхнього життя через воєнні дії з боку агресора, а саме: страхування життя, здоров'я, майна, вкладів, кредитів, автострахування, медичне страхування для ВПО. Дані продукти дозволяють забезпечити фінансову стабільність сім'ї вразі непередбачуваних ситуацій. До того ж вони є дуже обширним у плані продукту, бо поєднуються з іншими, наприклад з кредитами або ж депозитами, і це є досить вигідним як для банку, так і для споживача, про що свідчать виплати по страхуванню.

Загалом продукти банківського страхування здійснюються через звичайні продукти, що поєднуються з психологічними факторами впливу на людей (страх, довіра, зручність, соціальні впливи, переконання в необхідності, сприйняття продукту).

В даній діяльності існує таке поняття, як кредитний ризик- це ризик при якому позичальник не може виконати свої зобов'язання перед банком, як відомо, що головною метою функціонування банків і страхових компаній є отримання прибутку, то для забезпечення вирішення цього питання виникла необхідність створення мінімізації кредитних ризиків банку через банкострахування, бо воно дає користь для споживачів, зменшуючи ризик пов'язаний з кредитом, а також для банку, оскільки змінює його бізнес-ризик і забезпечує додаткові доходи. Зростання тенденції страхових виплат та премій свідчить про ефективність роботи страхових компаній для банків через застосування відповідних продуктів, які активно використовуються страховими інструментами для захисту фінансових активів.

Сучасний стан банківського страхування в Україні на даний час досі характеризується адаптацією до воєнних умов та стабілізацією завдяки законодавчим змінам, активно працює над впровадженням продуктів, які відповідають актуальним потребам населення та бізнесу; зростанням обсягів продажу комплексних фінансових послуг, підвищенні довіри людей в умовах економічної нестабільності; впровадження цифровізації банківських послуг зробили страхування більш доступним для широкого

кола споживачів, а реалізують продукцію разом із страховими компаніями такі банки, як ПриватБанк, що має власну страхову компанію та додатково співпрацює із «Арсеном страхування», Ощадбанк (ОРАНТА) Райффайзен банк (УНІКА), ПУМБ та інші.

В той же час, дана співпраця не залишилася осторонь від проблем, які потребують вирішення для ефективнішого просування продуктів. До таких проблем належать: ризики шахрайства, можливість конфліктів інтересів між банками та страховими компаніями, складність деяких страхових послуг, постійне вдосконалення цифрових сервісів, що вимагає додаткових витрат, нестабільний економічний стан через повномасштабне вторгнення Росії на нашу територію. Та дослідивши перспективи розвитку банкострахування, як під час, так і після війни, можна сказати, що впровадження інноваційних підходів і розширення співпраці між банками та страховиками, підвищення кваліфікації працівників, контроль над операціями дозволить забезпечити стійкість фінансового сектору. Таким чином, банкострахування продовжуватиме відігравати важливу роль у формуванні надійної і конкурентоспроможної фінансової системи країни.

Отже, банківське страхування є елементом стійкої банківсько-фінансової системи України, що здатне забезпечити економічний захист та задовольнити потреби клієнтів у якісному обслуговуванні, при тому ж отримати дохід. Майбутній розвиток цього напрямку потребуватиме інноваційного підходу, посилення співпраці, вдосконалення законодавчої бази та підтримки з боку держави.

1. Про страхування : Закон України від 08.10.2024 р. № 3994-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3994-20#n226>. (дата звернення: 19.05.2025).
2. Банківська система : навч. посіб. / Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. ; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.
3. Журавка О. С., Бухтіарова А. Г., Пахненко О. М. Страхування : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2020. 350 с.
4. Чорновол А., Табенська Ю. Стратегічні пріоритети розвитку страхового ринку України. *Фінанси, банківська справа та страхування*. 2022. № 1(85). С. 122–125.
5. Агрес О. Г., Томашевський Ю. М. BANCASSURANCE як вигідна модель співпраці банків і страхових компаній. *Економічний вісник. Сер. фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5.
6. Банківське страхування (bancassurance). FORINSURER. URL: <https://forinsurer.com/theme/3>. (дата звернення: 19.05.2025).
7. Огляд ринку BANCASSURANCE: стратегічний напрямок розвитку страхового ринку України. FORINSURER. URL: <https://forinsurer.com/public/04/11/21/1762>. (дата звернення: 19.05.2025).
8. Інтернет ресурс. Страхування під час війни в Україні: виклики і можливості. Новинаря – новини України, що воює. URL: <https://novynarnia.com/2024/10/05/strahuvannya-pid-chas-vijny-v-ukrayini-vykylyk-i-mozhlyvosti/>. (дата звернення: 19.05.2025).

Помулева В. М., старший викладач (Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна)

ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ПДВ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Зважаючи на глобалізацію суспільства та розвиток інноваційних технологій важливу роль на сучасному етапі відіграють засоби інформаційного забезпечення в економіці та державному управлінні, впровадження яких є одним із пріоритетних напрямів державної політики.

Їх застосування та трансформація впливає як на ефективність діяльності органів податкової служби, так і на діяльність суб'єктів господарювання.

Одним із таких напрямів є сфера податкового адміністрування, зокрема, що стосуються впровадження електронного обліку податку на додану вартість (далі – ПДВ).

З 2011 року в Україні створено єдиний реєстр податкових накладних (далі – ЄРПН) у вигляді електронних документів. З 2015 року запроваджено систему електронного адміністрування ПДВ (далі – СЕА), яку Україна активно розвиває та вдосконалює впродовж цього часу.

Основними аспектами електронного адміністрування є відкриття для кожного платника податку електронних рахунків Державною казначейською службою України, запровадження автоматизованого обліку та звітності (майже весь документообіг, пов'язаний з обліком ПДВ повністю переведені в електронну форму, за винятком документів, які дають право на податковий кредит без наявності податкової накладної відповідно до п. 201.11 ст. 200 ПКУ).

Позитивним кроком стало запровадження єдиного публічного Реєстру заяв на бюджетне відшкодування ПДВ.

Разом з тим, законодавство не дає чіткої відповіді на ряд запитань, містить окремі неузгодженості та прогалини, які потребують негайного вдосконалення.

У зв'язку із запровадженням СЕА, у покупців – платників податку виникають проблеми, пов'язані з відображенням в обліку податкового кредиту. У продавця таких проблем не виникає, адже податкові зобов'язання за виписаною податковою накладною відображаються у періоді їх виникнення (незалежно від дати складання чи реєстрації ПН в ЄРПН). Якщо продавцем ПН зареєстрована в ЄРПН своєчасно у встановлений законодавством термін, у покупця така ПН відображається в обліку в тому періоді, в якому вона складена. Якщо ПН зареєстрована несвоечасно в ЄРПН, то до податкового кредиту покупця таку ПН можна включити лише в тому звітному періоді, в якому відбудеться реєстрація.

Таким чином, відповідальність за реєстрацію ПН перекладається на покупця [1].

У результаті покупець не має підстав для податкового кредиту та відшкодування, що збільшує податкове навантаження на нього, він стає винним у діях продавця.

Відсутність факту реєстрації податкових накладних у ЄРПН не дає права отримувачу таких податкових накладних на включення сум ПДВ до податкового кредиту та не звільняє постачальника від обов'язку включення суми податку, вказаної у податковій накладній, до суми податкових зобов'язань за відповідний звітний період.

Таким чином, відбувається викривлення правила першої події для покупця, коли не зареєстрована податкова накладна не дозволяє йому в цьому періоді зменшити свої податкові зобов'язання.

Наступною проблемою, пов'язаною з впровадженням СЕА, є «вимивання» обігових коштів платника-постачальника, адже основною умовою реєстрації податкових накладних є сума, достатня для реєстрації податкових накладних у ЄРПН, яка розраховується за спеціальною формулою (так званий «ліміт реєстрації»). Якщо такого ліміту не вистачає, платник повинен поповнити свій електронний рахунок з власного поточного рахунку.

До того ж, для своєчасної реєстрації ПН у ЄРПН необхідно постійно аналізувати стан показників у формулі та прогнозувати їхню зміну у часі.

У цьому разі сплата податку до бюджету фактично відбувається протягом звітного періоду, тобто раніше встановленого терміну, у той час, як законодавством передбачено перерахування ПДВ за результатами звітного періоду протягом десяти календарних днів після граничного терміну подання декларації.

Отже, на цьому етапі реєстрації відбувається завчасне податкове навантаження, яке допомагає наповнювати бюджет, але зменшує обігові кошти платника – постачальника, що може тимчасово сповільнити його ділову активність.

2017 року в Україні введена Система моніторингу критеріїв оцінки ризиків (далі – СМКОР), мета якої: сприяння детінізації економіки, створення рівних конкурентних умов і збільшення надходжень до бюджету. Як виявилось на практиці, із цих трьох завдань найбільше справляються з третім.

СМКОР побудована таким чином, щоб превентивно реагувати на зловживання недобросовісних платників ПДВ вже на стадії реєстрації податкової накладної.

Проте, оскільки критерії ризиковості СМКОР не прозорі та не чітко встановлені, блокування податкових накладних залишається одним із болючих питань для бізнесу.

Критерії ризиковості СМКОР мають суб'єктивний характер.

Податковий орган може заблокувати електронні накладні навіть у разі, якщо нібито має інформацію, яка свідчить про ризиковість здійснення операції, наприклад, за результатами перевірки інших платників податків.

Таким чином система СМКОР уже на етапі реєстрації є бар'єром податкових накладних. У той час, як у країнах ЄС, якщо виконано всі потрібні формальні умови, то система зобов'язана зареєструвати, а податкова вивчає податкову інформацію, яку далі використовує подальших перевірок.

Сьогодні, незважаючи на вже не перший рік впровадження цифровізації у податкову сферу поєднану із перманентною трансформацією і удосконаленням адміністрування податків і зборів, функціонування системи управління ризиками при адмініструванні ПДВ має вади, про що свідчить численна кількість судових спорів щодо оскарження платниками податків рішень про відмову в реєстрації податкових накладних / розрахунків коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних через часту зупинку реєстрації податкових накладних, а також подальше прийняття рішення про відмову в реєстрації таких. І в цьому контексті важливим є той факт, що доволі часто рішення контролюючих органів про відмову не мають ґрунтовних причин, а спираються на формальний аспект стосовно на ненадання документів, навіть у тих випадках, коли платники податків надають документи для підтвердження свого права [2].

Про численні правопорушення податківців з цього питання свідчить і судова практика. Найчастіше – це невиконання податковим органом установлених вимог, зокрема щодо подання документів, не передбачених законодавством.

Система електронного адміністрування має негативні наслідки для платників податків, у тому числі і добросовісних.

Тому потребує вирішення низка питань, які враховують інтереси як держави, так і платників податку.

Ризики мають бути прозорими, зрозумілими. Необхідною є систематизація та публікація чітких правил зупинки податкових накладних у відкритому доступі, які дали б бізнесу повне розуміння, у яких випадках можна потрапити в перелік ризикових, та які його дії в таких ситуаціях.

Важливим рішенням могло б стати запровадження законодавчо встановленого обмеження часу блокування податкових накладних.

1. Помулева В., Подзолова К. Вектори удосконалення обліку ПДВ в системі електронного адміністрування. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2(27) (Травень). С. 262–272. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/555>. (дата звернення: 19.05.2025).
2. Доброштан Д. До проблеми адміністрування податку на додану вартість. *Право та інноваційне суспільство*. 2024. Вип. 2 (23). С. 116–122. URL: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2024-2\(23\)-11](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2024-2(23)-11).

Проніна О. В., к.н.держ.упр., доцент (Херсонський національний технічний університет, м. Херсон / м. Хмельницький, Україна)

ЗАКОНОМІРНОСТІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Завдяки низці історичних, соціально-економічних, політичних чинників прогресивні країни світу швидко реагували на виклики глобалізації в усіх сферах людського життя. Пройшовши досить тривалий шлях у розвитку відносин між суб'єктами та об'єктами системи державного управління, провідні країни світу сьогодні накопичили позитивний досвід побудови комунікативної парадигми, яка може стати в нагоді Україні в умовах трансформаційних змін у сфері державного управління. Характерною особливістю розвитку державного управління в зарубіжних країнах є те, що вони базуються на принципах демократичного управління з орієнтацією на людину-громадянина [2].

Еволюція сучасного суспільства зумовлена комплексним впливом сукупності основних тенденцій і факторів, що визначають поступальний розвиток його економічної, політичної, соціальної та духовної сфер. Цей вплив адекватно прогнозується у стратегічних пріоритетах реформування системи державного управління інноваційним шляхом. Парадигма інноваційного розвитку суспільства має концептуально відображати теоретичні основи якісних соціальних змін з урахуванням актуальних завдань реалізації нової політики державного управління [4].

Під моделлю управління розуміють теоретично побудований цілісний набір уявлень про те, як виглядає система управління, яка її структура та функції, як вона взаємодіє з різними суб'єктами та як адаптується до змін. Модель управління включає основні принципи управління, стратегічне бачення, цілі та завдання, цінності, організаційну структуру та порядок взаємодії її частин [5]. На думку М. Туленкова, сучасне управління соціальними об'єктами орієнтоване на використання: гнучких понять, моделей і форм; методи системного та ситуаційного аналізу, кількісні методи обґрунтування управлінських рішень, інформаційно-комунікаційні технології управління, адаптивні та мережеві організаційні структури, партисипаторні моделі участі персоналу в управлінні. Ці інструменти певною мірою відображені в сучасних концепціях державного управління [4].

Обмеженість ресурсів, кризові ситуації та швидка зміна зовнішнього середовища призвели до розвитку нових концепцій державного управління, які можна охарактеризувати як «проривні» [4], що відповідають сучасним і світовим тенденціям розвитку, а саме:

- пост-новий державний менеджмент (Post New Public Management), спрямований на зміцнення центрального політичного та адміністративного

рівня шляхом структурної реінтеграції та збільшення можливостей на вищому рівні. Головною метою реформ пост-нового державного управління було протидіяти дезінтеграції та фрагментації, що виникли за нового державного управління, а також відновити горизонтальну інтеграцію та координацію в органах державної влади [4]. Суть нового державного менеджменту викладено у визначенні А. Амосова та Н. Гавкали. Це набір стратегій адміністративно-політичних реформ, які базуються насамперед на трактуванні адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки. Модель реформування «Пост нового державного управління» не є догматичним і повним переліком заходів, але найчастіше передбачає реалізацію таких кроків: приватизацію та усунення надмірних рівнів регулювання; вихід з єдиної структури або автономізація окремих адміністративних підрозділів; впровадження елементів конкуренції в адміністративну діяльність, а також запозичення методів управління у приватної економіки в секторі державного управління [5].

- управління суспільною цінністю (Public Value Governance), широко обговорювані цінності, які виходять за межі ефективності та результативності. На передньому плані питання, пов'язані з цінністю, які завжди були присутні, але не домінували. Згідно з цією концепцією, державні службовці мають високе покликання – служити суспільним інтересам, вони повинні прислухатися до закону, соціальних цінностей, політичних норм, професійних стандартів та інтересів громадян. Постійний діалог та каталізація активного громадянського суспільства з метою задоволення суспільних цінностей та досягнення користі для суспільства. У той же час жоден сектор не має монополії на державну службу, а відносини підтримуються на основі спільних цінностей [4].

- нова державна служба (New Public Service), заснована на відносинах довіри з громадянами, створенні спільних інтересів і спільних обов'язків через колективні зусилля та спільні процеси, що передбачають широке залучення громадян, концепція якої схожа на попередню. Вчені виділили такі постулати концепції: обслуговувати громадян, а не клієнтів; домагатися суспільних інтересів; цінувати громадянство над підприємництвом; мислити стратегічно, діяти демократично; усвідомлювати, що звітувати непросто; служити, а не керувати; цінувати людей, а не тільки продуктивність [4].

- Нова Веберівська держава (неовеберівська держава) намагається досягти балансу між ринком і державою, а також нове державне управління веберівської бюрократії. Неовеберівська держава втілила нинішній ренесанс класичних бюрократичних цінностей, злиті з ринковою вартістю. Концепція передбачає баланс цінностей – ринкових, бюрократичних, професійних [4]. Перш за все, це бачення модернізованого, ефективного державного апарату, дружнього до громадян. Концепція притаманна як Веберу, так і новим елементам.

- Управління мережею (Networks), мережева модель більше пов'язана з використанням і вибором різних форм управління та надання послуг, з акцентом на самоорганізуючі мережі, а не на ієрархії та ринкові механізми [4]. Мережева форма управління, перш за все, дозволила якнайповніше використати прагнення творчих працівників до інновацій та ініціатив у відповідь на нові виклики часу, що дало змогу перенести прийняття відповідальних управлінських рішень на нижчі рівні управління. Відокремлення процесу прийняття рішень стало важливим важелем впливу в управлінні мережею. Оскільки мережеві структури передбачають активне використання творчого потенціалу як основи розвитку сучасної організації, саме креативність стає головним козирем нової організації в боротьбі зі старими ієрархіями індустріальної епохи.

- менеджмент цифрової ери (Digital Era Governance), запропонований Данлеві, Маргетсом, Бастовим і Тінклером [4]. Оскільки державний сектор дедалі більше трансформується за допомогою цифрових технологій, інформація стає основним ресурсом, у центр переміщується управління інформацією та вдосконалення інформаційних навичок.

Європейські країни пройшли довгий шлях розвитку та становлення системи державного управління. Сьогодні основним напрямком реформ у європейських країнах загалом є «інформатизація та дебіюрократизація, новий менеджменталізм, децентралізація (деконцентрація, аутсорсинг), приватизація та впровадження економічних елементів регулювання процесів управління, адміністрування послуг, корпоративизм та неокорпоративизм» [3].

Наприкінці XX ст. – на початку XXI ст. міжнародні організації, зокрема ООН, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, почали широко використовувати поняття «good governance» – належне управління. Цей термін широко використовується в міжнародних наукових джерелах для визначення управлінських процесів, що здійснюються державними установами для управління державними справами та державними ресурсами на основі забезпечення реалізації прав людини. Уряд включає механізми, процеси та інститути, за допомогою яких громадяни та їхні групи висловлюють власні інтереси, реалізують свої законні права, виконують обов'язки та вирішують конфлікти [5].

В ідеалі основні теоретичні складові окремої моделі державного управління на практиці не використовуються. Зазвичай окремі теоретичні компоненти однієї моделі державного управління є домінуючими, а елементи теоретичних компонентів інших моделей доповнюють систему. Причинами цього є: по-перше, теоретичні розробки дослідників і науковців у галузі науки державного управління щодо постійного оновлення, вдосконалення та пошуку найбільш ефективних теоретичних складових сучасних моделей ефективного державного управління. По-друге, глобальні зміни, новітні ринкові відносини та сучасні виклики, що

стоять перед державами та суспільством, вимагають нових підходів до забезпечення ефективного державного управління.

У континентальній Європі домінуючу роль відіграють Німеччина та Франція, кожна з яких має сильні адміністративні традиції. З двох країн зміна для Франції є менш складною, оскільки вона достатньо централізована і керується президентом із великими повноваженнями. У федеральній Німеччині конституційне право має певні обмеження щодо змін, тому можна очікувати, що якщо внесення змін стане утрудненим на федеральному рівні, то воно стане таким на нижчих рівнях та на рівні муніципалітетів [3]. При цьому обидві країни мають успішний досвід реформування державного управління.

У Німеччині, як і в більшості західних країн, таких як Велика Британія, Нова Зеландія, Австралія, Сполучені Штати Америки, у 80-х роках ХХ століття були зроблені спроби реформування державного управління, які базувалися на чотирьох підходах – ринках і конкуренції, партисипативному управлінні, більшій гнучкості та дерегуляції [1].

Процес модернізації державного управління в Німеччині був послідовним, примирливим і спрямований на децентралізацію влади, забезпечення ефективності місцевого самоврядування, вдосконалення діяльності адміністративних структур усіх рівнів, із широким залученням громадян до процесів прийняття рішень. У Німеччині держава звільняється від надмірної соціальної відповідальності шляхом передачі більшості соціальних функцій на рівень місцевих громад.

Політ і Букерт стверджують, що модернізацію державного управління в Німеччині потрібно розуміти з точки зору революційного духу: на федеральному рівні є лише кілька реформ, але новими піонерами модернізації є органи місцевого самоврядування. Елементами місцевих реформ були: бюджетування, орієнтоване на результати; розрахунок вартості адміністративних товарів; впровадження комерційного обліку; децентралізована відповідальність за ресурси; визначення показників для стандартів якості; клієнтоорієнтованість; аутсорсинг, контракт і приватизація; відкритість «конкуренції» [3].

Реформи у Франції почалися з прийняття відповідного законодавства. У 1982 році був прийнятий Закон про права і свободи гмін, департаментів і районів. У 1983 році були прийняті закони про розподіл компетенції між комунами, департаментами, регіонами, державою та про розподіл джерел фінансування, інші пов'язані закони, які заклали основу політики у двох напрямках: деконцентрація – передача адміністративних функцій місцевим органам влади та децентралізація – передача державних повноважень органам місцевого самоврядування [3].

Реформи покликані наблизити управління в громадських організаціях до менеджменту в бізнесі, з одноразовим підвищенням якості послуг та ефективності їх надання, з акцентом на підвищення

демократичності в роботі державних установ та спрощення процедур обслуговування населення. Одним із напрямків реформи було спрощення адміністративних процедур, яке розпочалося з ретельного аналізу існуючих адміністративних послуг. Велика увага приділялася питанню підвищення якості обслуговування населення. Особливу увагу було приділено реформуванню в інформаційній сфері, під час якого передбачалася інформатизація на всіх рівнях, розвитку та широкому використанні Інтернету.

Францію часто розглядали як країну, досить стійку до ідей нового державного менеджменту, що виникли у Великобританії, США та Австралії з початку 1980-х років. Останні адміністративні реформи у Франції базуються на концепції нового менеджменту та створенні моделі інформаційної держави, де головною метою є наближення держави до громадянина, а акцент робиться на розвитку громадянського суспільства. [3].

Англо-американські країни є найбільшими у світі реформаторами. Вони розпочали реформи нового державного управління, належного управління і йдуть далі в пошуках ідеальної моделі державного управління.

Для Сполучених Штатів Америки характерна «бізнес-орієнтована», «вільна підприємницька» культура. Система управління в країні є дуже відкритою та фрагментарною, тому принципи приватного сектору управління дуже легко увійшли в державний сектор. У різний час федеральна адміністрація виявляла ентузіазм щодо більшості сучасних методів і підходів управління, включаючи управління цілями, зниження витрат, порівняльний аналіз та реінжиніринг [2].

Американська модель реформування державного управління переслідувала мету перебудови уряду та забезпечення радикальних змін за короткий час, які включали децентралізацію, контракти та розвиток партнерства.

Стратегія реформи передбачала три етапи: перший – повна зміна бюрократичного підходу, оновлення кадрового складу державних службовців, налагодження ефективного діалогу між владою та народом. У 1994 році на другому етапі реформ було передано передачу повноважень на місцевий рівень, розширення масштабів приватизації, розпродаж активів. Велика увага приділялася кваліфікації вищого керівництва, усуненню шахрайства, зловживань та непотрібних витрат. Третій етап реформ, що розпочався у 1998 році, передбачав такі напрями реформування: перетворення великих агенцій на оперативні адміністративні структури, розвиток превентивного менеджменту, надання працівникам більшої свободи дій із посиленням їхньої відповідальності, розвиток інформаційних служб, формування урядової орієнтації з використанням горизонтальної структури організації, побудованої за

географічним, а не галузевим принципом. При цій моделі зв'язок між відділами будується горизонтально, виключаючи ієрархію, і стало можливим з'єднати всі ланки за допомогою інформаційних технологій [3].

Під керівництвом М. Тетчер було впроваджено принципи ринкової економіки в діяльність державних установ, запроваджено конкуренцію з приватним сектором, проведено приватизацію державного майна, проведено конкурсні процедури надання державних послуг, введено можливість самостійного розподілу ресурсів, а державні інституції частково перетворилися на аналог госпрозрахункових організацій.

Сьогодні у Великій Британії діє програма модернізації уряду, однією зі складових якої є впровадження електронного уряду, що передбачає розвиток і використання всіх видів електронних послуг у державних справах, завдяки яким послуги успішно надаються громадянам в режимі онлайн, податки сплачуються через Інтернет, інформаційні портали для громадян.

Донедавна в більшості країн світу існувала ієрархічна (вертикальна) структура державної влади, при якій дії громадськості обмежувалися бюрократичними правилами, відбувалося підпорядкування нижчого рівня управління вищому. Поступово запровадження принципів демократичного управління надавало різним соціальним групам право висловлювати власну думку та бути почутою, а влада, у свою чергу, заохочувала налагодження зворотного зв'язку з громадськістю та змінювала систему управління на максимальну публічність. Це призвело до зростання довіри до влади, адже «відносини із суспільством – це, перш за все, встановлення взаєморозуміння та довіри, а коріння цього явища сягають далеко в історію» [2].

У цьому контексті «зв'язками з громадськістю» означає процес формування довіри до влади шляхом своєчасного, повного та достовірного інформування суспільства про їхню діяльність, налагодження комунікаційних зв'язків, пошуку консенсусу у вирішенні питань державної політики. Зв'язки з громадськістю визначають, насамперед, встановлення комунікаційних каналів, які доносять повідомлення до цільової аудиторії - громадськості та забезпечують зворотний зв'язок з нею, що є вагомим чинником демократизації системи державного управління. Дослідники зазначають, що «на практиці однією з вимог демократії є двосторонній процес комунікації між суб'єктами та об'єктами управління, передбачаючи відносини між ними на основі довіри». Цей процес характеризується різноманітними методами впливу на суспільну свідомість від маніпуляцій і пропаганди до формування єдиної думки про паритет і рівноправність принципів, що передбачає консенсус, правдиву інформацію та співпрацю суб'єктів та об'єктів державного управління.

Висновки. В країнах Європейського Союзу проводяться широкомасштабні зміни у зв'язку з реаліями глобалізації, ці зміни, що

відбуваються відрізняються за темпами, формами й масштабами. Реформи в Європейських країнах показують, що трансформація державного управління потребує належного політичного консенсусу між регіонами та центром, а також, звичайно, і участі у цих змінах Європейського Союзу, який на своєму прикладі показує втілення принципів субсидіарності у взаємозв'язках міжрегіонального рівня. Спільними напрямками удосконалення державного управління в країнах Європи та США визначено: збільшення відкритості органів державної влади, задоволення потреб та інтересів громадян, покращення взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами державного управління. Підвищення рівня результативності державного управління орієнтовано на взаємодію з громадськістю, налагодження комунікаційних відносин, знаходження спільного консенсусу та зміну ментальності громадян.

1. Долгов О. В. Територія держави як чинник політичних відносин. *Вісник СевНТУ. Сер. Політологія*. Севастополь, 2009. Вип. 100. С. 185–188. 2. Лях Ю. І. Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 2(4). URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-228-238](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-228-238). 3. Кухарева Г. П. Впровадження світової теорії та практики при реформуванні публічного управління в Україні. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. 4. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління* : зб. наук. праць. 2015. Вип. 43. 5. Бегей І. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління. *Теорія та історія державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2 (25).

Радчук В. А., здобувач фахової передвищої освіти, Ковальчук С. К., викладач (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

ОФОРМЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ЦИФРОВОГО ПІДПISУ (ЕЦП) ДЛЯ ПОДАННЯ ЗВІТНОСТІ

Електронний цифровий підпис (ЕЦП, також використовується термін електронний або цифровий підпис) – це сучасна та зручна альтернатива традиційному підпису від руки при підтвердженні справжності та цілісності електронного документа. Такий підпис не схожий на звичайний підпис на папері, але не менш надійно підтверджує авторство, і тому, хто підписав документ, не вдасться ухилитися від зобов'язань, що виникли після візування документа.

ЕЦП – це файл, що містить закодований унікальний ідентифікатор фізичної або юридичної особи. Практично завжди технологія ЕЦП будується на основі криптографічної системи з відкритим (публічним) і закритим ключами, тобто методу асиметричного алгоритму шифрування.

Підписант кодує документ за допомогою закритого ключа, будь-яка інша людина декодує документ за допомогою публічного ключа. Якщо закодований документ вдалося розшифрувати, то відкритий ключ становить пару із закритим, що підтверджує: авторство справді належить власнику останнього.

Навіщо потрібен ЕЦП для подання звітності?

1. Ефективність
 2. Юридична сила
 3. Успішне впровадження
- У чому полягає різниця між ЕЦП і власноручним підписом?

Різниця між ЕЦП і власноручним підписом полягає в тому, що ЕЦП є електронною формою підпису, яка забезпечує автентичність і цілісність електронних документів, тоді як власноручний підпис наноситься Безпека використання.

ЕЦП: Важливі аспекти.

Захист особистого ключа ЕЦП від несанкціонованого доступу.

Правила безпечного зберігання та використання ЕЦП.

Дії у випадку компрометації особистого ключа.фізично на паперовий документ.

Документи, необхідні для отримання ЕЦП

1. Фізичні особи: паспорт, ПІН.
2. Юридичні особи: виписка з ЄДРПОУ, статут, копії паспортів керівника та бухгалтера.

Як отримати ЕЦП.

Алгоритм залежить від того, що саме вам потрібно – УЕП чи КЕП. Перший можна зробити безкоштовно буквально за кілька хвилин через

вебсайт або мобільний додаток деяких великих українських банків (детальніше про це нижче). Також електронний підпис можна оформити через додаток «Дія», проте Дія.Підпис використовується лише для підписання документів, доступних для оформлення в цьому мобільному додатку, наприклад, податкових декларацій, петицій та інших документів. УЕП можна зберігати на змінному носії (USB-флешка), на жорсткому диску комп'ютера чи смартфоні.

Для отримання КЕП потрібно звернутися до кваліфікованих постачальників довірчих електронних послуг, актуальний список АЦСК опублікований на сайті. Процедура його отримання складніша і займає до 48 годин. Щоправда, в деяких АЦСК можна замовити послугу термінового оформлення КЕП – лише за 3–4 години. Кваліфікований електронний підпис записується на захищений цифровий носій (токен), зовні він виглядає як звичайна USB-флешка, проте має захист від несанкціонованого доступу та копіювання даних. Токен оплачується окремо, його вартість стартує від 800 грн.

Процес отримання ЕЦП: Вибір АЦСК – вибір акредитованого центру сертифікації ключів (АЦСК). Підготовка документів – Підготовка необхідних документів. Подання заяви – Подання заяви на отримання ЕЦП-Ідентифікація – Процедура ідентифікації особи. Генерація ключів.

Як отримати електронний підпис у сервісі «Дія».

Сервіс «Дія.Підпис» – кваліфікований електронний підпис, який ви можете використовувати для підписання документів та оформлення послуг онлайн у додатку та на порталі «Дія». Для створення Дія.Підпис вам знадобиться ID-картка чи біометричний закордонний паспорт, також підійде закордонний паспорт, виданий після 2015 року.

Термін дії Дія.Підпис становить один рік або до моменту його видалення. Дія.Підпис можна отримати безкоштовно у мобільному додатку. Для цього: Авторизуйтесь у додатку «Дія» і перейдіть у меню «Дія.Підпис». Натисніть «Створити». Підтвердьте особу за допомогою перевірки фото. Придумайте 5-значний код для Дія.Підпис. Ось і все, тепер ви можете підписувати податкові декларації, петиції до держорганів та інші документи в мобільному додатку «Дія» і онлайн на сайті.

1. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>. (дата звернення: 19.05.2025).
2. Дія. Підпис – офіційний сайт порталу державних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/services/diyapidpys>. (дата звернення: 19.05.2025).
3. Національний банк України. «Про кваліфіковані електронні підписи». URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pro-ker>. (дата звернення: 19.05.2025).
4. Міністерство цифрової трансформації України. «Як отримати електронний підпис». URL: <https://thedigital.gov.ua/news>. (дата звернення: 19.05.2025).
5. Fondy.ua. Що таке електронний підпис (ЕЦП) та як його отримати. URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/digital-signature/>. (дата звернення: 19.05.2025).

Роздопченюк В. М., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Узагальнення результатів наукових досліджень та аналіз практичного досвіду впровадження пілотних проєктів цифровізації дозволяють ідентифікувати пріоритетні напрями цифрової трансформації діяльності сучасних підприємств, а також надати їх системну характеристику (табл. 1).

Запропонована організаційна модель цифровізації бізнес-процесів підприємства репрезентує комплексну систему трансформації ключових завдань, принципів функціонування та очікуваних результатів його діяльності, орієнтовану на зміцнення економічної безпеки суб'єкта господарювання (табл. 2). Модель структурно поєднує елементи стратегічного управління, цифрової інфраструктури та ризик-орієнтованого підходу до прийняття управлінських рішень, що забезпечує цілісне реагування на внутрішні й зовнішні загрози економічної динаміки.

Функціональні інструменти моделі обґрунтовують необхідність переходу до управління, заснованого на широкомасштабному використанні цифрових технологій, зокрема технологій обробки великих даних (Big Data), хмарних рішень, аналітики в реальному часі та елементів штучного інтелекту. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, а й формувати технологічну стійкість, мінімізувати вразливість до фінансових, виробничих і інформаційних ризиків, а також зміцнювати стійкість до дестабілізаційних впливів, що прямо корелює із підвищенням рівня економічної безпеки.

Реалізація запропонованої моделі сприяє досягненню ключової цілі цифровізації – формуванню на ринку високотехнологічних, конкурентоспроможних рішень. Застосування цифрових інструментів в управлінні операційною та інвестиційною діяльністю забезпечує прискорене зниження питомих витрат, оптимізацію витрат на розвиток та утримання інфраструктури, а також сприяє підвищенню гнучкості організаційної структури й ефективності управління технологічними процесами. У комплексі ці чинники створюють умови для підвищення фінансової стабільності, ефективності управлінських рішень і довгострокового збереження економічної самодостатності підприємства.

Таблиця 1

Напрями цифровізації діяльності підприємства

Процес	Характеристика
1	2
Аналіз даних про режими роботи підприємства, обсяги споживання в реальному часі	Формування прогностичних моделей поведінки суб'єктів ринку на основі великих масивів даних (Big Data); оперативне реагування на аварійні ситуації та збої в технологічних процесах; застосування предиктивної аналітики на основі штучного інтелекту; забезпечення прозорості та справедливості тарифоутворення; підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх коливань.
Оптимізація управлінських процесів	Вдосконалення організаційної структури управління шляхом впровадження цифрових двійників підприємства (digital twins); автоматизоване управління виробничими режимами та логістикою на основі алгоритмів машинного навчання; інтеграція ERP-систем із аналітичними модулями; зменшення людського фактору в оперативному управлінні.
Процеси, що розкривають потенціал цифрової мережі	Виявлення закономірностей споживання, виробництва та логістики через всебічний аналіз даних; розвиток концепції «прос'юмеризму»; впровадження «розумних будинків» і систем Інтернету речей (IoT); підключення споживачів за принципом plug-and-play; смарт-контракти; таргетинг споживачів на основі соціально-економічних даних.
Цифрове виробництво (Smart Manufacturing)	Впровадження автоматизованих виробничих ліній із можливістю самоконтролю й адаптації до змін зовнішнього середовища; інтеграція технологій 3D-друку, CNC-систем і робототехніки; підключення виробничого обладнання до єдиної цифрової платформи для оперативного управління; скорочення виробничих витрат через цифровий моніторинг.
Цифрові канали взаємодії з клієнтами	Використання омніканальних стратегій комунікації (месенджери, соціальні мережі, веб-платформи); створення індивідуалізованих цифрових профілів клієнтів на основі аналізу поведінкових даних; впровадження CRM-систем нового покоління; інтерактивні сервіси з доповненою реальністю (AR) та віртуальними помічниками.
Кібербезпека та захист цифрової інфраструктури	Встановлення систем кіберзахисту з використанням технологій блокчейн, біометричної автентифікації, шифрування даних; моніторинг загроз у режимі реального часу; формування політик цифрової етики та конфіденційності; побудова захищених хмарних середовищ для зберігання стратегічної інформації.
Цифрове управління ланцюгами постачання (Digital SCM)	Автоматизоване відстеження товарів у реальному часі; прогнозування перебоїв постачання та коливань попиту; оптимізація логістичних маршрутів на основі GPS та штучного інтелекту; впровадження технологій блокчейн для підвищення прозорості та достовірності інформації у ланцюгах постачання.
Управління людськими ресурсами на основі цифрових інструментів (Digital HR)	Впровадження хмарних HRM-платформ; аналіз кадрових даних на основі алгоритмів штучного інтелекту; автоматизація процесів рекрутингу та адаптації персоналу; впровадження систем e-learning для підвищення кваліфікації працівників у цифровому середовищі.

Джерело: узагальнено автором.

Таблиця 2

Організаційна модель цифровізації бізнес-процесів підприємства

Елемент моделі	Характеристика
1	2
Мета цифровізації	Забезпечення переходу підприємств до цифрової моделі управління, що базується на інтеграції в цифрову економіку України, аналізі великих даних, автоматизації процесів і штучному інтелекті задля підвищення конкурентоспроможності, стійкості до кризових явищ та оптимізації витрат.
Ключові завдання цифровізації в межах підприємства	1. Посилення адаптивності до глобальних цифрових трендів. 2. Автоматизація бізнес-процесів, цифровий облік і аналіз даних. 3. Зміцнення фінансової стійкості завдяки цифровим фінансовим інструментам. 4. Доступ до фінансування через цифрові банківські сервіси та державні програми. 5. Кібербезпека для захисту даних і транзакцій. 6. Розвиток цифрового експорту. 7. Інтеграція з державними цифровими платформами (напр., «Дія.Бізнес»). 8. Документообіг і скорочення адміністративного навантаження. 9. Енергоефективність через цифровий моніторинг. 10. Цифрове навчання персоналу.
Принципи цифровізації бізнес-процесів підприємства	Гнучкість і масштабованість рішень для адаптації до ринку. Штучний інтелект для оптимізації виробництва та управління. Зменшення людського фактору за рахунок автоматизації. Цифрова прозорість як основа відкритості бізнесу. Блокчейн-технології для надійності контрактів і транзакцій.
Завдання цифровізації щодо регуляторної діяльності	1. Взаємодія з державною податковою інфраструктурою для спрощення звітності та адміністрування. 2. Цифрова сертифікація продукції за міжнародними стандартами. 3. Експортні процедури в електронному форматі. 4. Екомоніторинг підприємств через цифрові екосистеми.
Завдання цифровізації у сфері комунікацій з іншими суб'єктами	1. Розвиток B2B і B2C цифрових платформ. 2. Використання API-сервісів для обміну даними в реальному часі. 3. Впровадження цифрових валют і платіжних систем. 4. Створення цифрових хабів для інноваційної співпраці з науковцями, стартапами, бізнесом.

Джерело: узагальнено автором.

Цифровізація управлінських, регуляторних, логістичних і кадрових процесів сприяє зниженню транзакційних витрат, оптимізації ресурсного забезпечення, удосконаленню організаційної структури та розширенню каналів взаємодії зі стейкхолдерами. Це створює передумови для довгострокового зміцнення фінансової стабільності підприємства, підтримки його інноваційної активності та формування нових конкурентних переваг у цифровій економіці.

Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише як інструмент інноваційного оновлення підприємств, а й як визначальний чинник формування високого рівня їх економічної безпеки в умовах глобалізації та цифровізації економічного простору України.

Салтиков В. Й., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВІДПОВІДАЛЬНЕ ІНВЕСТИВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ФІНАНСОВОЇ ПАРАДИГМИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку сталих фінансів концепція відповідального інвестування (Responsible Investment, RI) набуває дедалі більшого значення. Її сутність полягає не у філантропії чи благодійності, а у спрямуванні капіталу на інвестиційні проєкти, які забезпечують не лише фінансову дохідність, а й створюють вимірний позитивний соціальний та екологічний вплив. Такий підхід ґрунтується на принципах ESG (Environmental, Social and Governance), що інтегрують екологічні, соціальні та управлінські критерії в процес прийняття інвестиційних рішень.

Відповідальне інвестування розглядається як інструмент підвищення участі приватного сектора у досягненні Цілей сталого розвитку, визначених ООН. Зростаючий сегмент відповідального інвестування сприяє мобілізації фінансових ресурсів для подолання глобальних викликів у таких сферах, як стійке сільське господарство, чиста енергетика, охорона навколишнього середовища, мікрофінансування, інклюзивна охорона здоров'я, доступна освіта та соціальне житло [1].

Особливістю відповідального інвестування є багатогранність його інструментарію: воно охоплює як традиційні механізми фондового ринку (наприклад, індекси ESG-компаній чи зелені облігації), так і альтернативні фінансові рішення, включаючи соціальні інвестиційні фонди, краудфандинг екологічних ініціатив чи прямі інвестиції у сталий бізнес. На відміну від класичних форм капіталовкладень, відповідальні інвестиції поєднують очікування фінансового прибутку зі свідомим вибором інвестора на користь рішень, що відповідають суспільним інтересам і етичним стандартам.

Варто підкреслити, що відповідальне інвестування створює широкі можливості як у країнах із розвинутою ринковою економікою, так і в державах, що перебувають на етапі післякризового відновлення. В Україні впродовж 2023 року активізувалися дискусії щодо запровадження механізмів зеленого та соціального фінансування з метою підтримки довгострокової стійкої відбудови. Міжнародні фінансові інституції, зокрема Світовий банк та Міжнародна фінансова корпорація (IFC), акцентують на потенціалі залучення приватного сектору до реалізації пілотних проєктів у сферах житлово-комунального господарства,

енергетики, охорони здоров'я, водопостачання та освіти. Згідно з прогнозами IFC, подібні ініціативи можуть бути реалізовані у межах періоду 2023–2033 років за умови створення сприятливих інституційних і регуляторних передумов [2].

Таблиця 1

Класифікація форм відповідального інвестування

Форма інвестування	Основні характеристики	Цільовий вплив (ESG)	Приклади реалізації
Інтеграція ESG-факторів	Урахування екологічних, соціальних та управлінських критеріїв під час інвестування	E, S, G	ESG-фонди, індекси (наприклад, MSCI ESG Leaders)
Інвестиції з позитивним впливом (impact investing)	Пряме фінансування проєктів з вимірюваним соціальним або екологічним ефектом	E, S	Фінансування «зелених» проєктів, освітніх програм, медичних установ
Виключення (exclusionary screening)	Виключення інвестицій у сектори, які суперечать етичним або соціальним нормам	S, G	Відмова від інвестування в тютюн, зброю, викопне паливо
Тематика сталого розвитку (thematic investing)	Інвестування в галузі, пов'язані зі сталим розвитком	E	Відновлювана енергетика, енергоефективність, циркулярна економіка
Активна участь (shareholder engagement)	Вплив на діяльність компанії через голосування акціонерів, діалог з менеджментом	G	Запити до компаній щодо покращення ESG-звітності або змін у корпоративному управлінні
Зелені, соціальні та сталі облігації	Облігації, кошти з яких спрямовуються на проєкти з позитивним екологічним або соціальним ефектом	E, S	Зелені облігації на модернізацію тепломереж, соціальні – на розвиток доступного житла
Мікрофінансування	Надання дрібних позик малому бізнесу та незахищеним верствам населення	S	Програми підтримки підприємництва в країнах, що розвиваються
Краудфандинг сталих ініціатив	Добровільне інвестування у проєкти через цифрові платформи	E, S	Платформи для збору коштів на екологічні стартапи або освітні проєкти

Джерело: узагальнено автором.

До ключових характеристик відповідального інвестування, що вирізняють його серед інших типів інвестиційної діяльності, слід віднести такі структурні ознаки:

1. Цільова спрямованість на досягнення соціального або екологічного ефекту. Відповідальне інвестування орієнтоване на досягнення чітко визначених суспільно корисних результатів – зокрема

зменшення негативного впливу на довкілля, посилення соціальної інклюзії, розширення доступу до якісних базових послуг (освіти, охорони здоров'я, енергетики тощо). У цьому контексті інвестор не лише очікує на фінансову віддачу, а й керується прагненням вирішити системні соціальні чи екологічні проблеми. Такий підхід підкріплює філософію подвійної вигоди (double bottom line), що поєднує економічну ефективність з ціннісною місією.

2. Опора на об'єктивну, верифіковану інформацію при формуванні інвестиційних рішень. Важливою ознакою відповідального інвестування є використання прозорих, достовірних і підтверджуваних даних (наприклад, ESG-рейтингів, галузевих стандартів, результатів незалежних оцінок впливу). Це виключає інвестування на основі припущень або суб'єктивного враження та забезпечує ефективне управління ризиками. У цьому аспекті важливу роль відіграє інституційне забезпечення, зокрема наявність незалежних платформ моніторингу, стандартів звітності (наприклад, GRI, SASB, TCFD) та інструментів зовнішнього аудиту соціального й екологічного впливу.

3. Ефективність і відстежуваність досягнення заявлених цілей. Відповідальні інвестиції повинні забезпечувати реальний і вимірюваний результат. Це передбачає запровадження системи зворотного зв'язку, регулярної звітності щодо досягнутих показників ефективності (impact metrics) та коригування стратегії у разі недосягнення планових результатів. Прозорість таких процесів є визначальною для довіри з боку інших учасників ринку та формування інституційної репутації відповідального інвестора.

4. Консолідація знань та сприяння зростанню галузі відповідального інвестування. Поширення практик відповідального інвестування передбачає не лише індивідуальні дії інвесторів, але й формування спільних етичних стандартів, термінології та показників ефективності. Провідні гравці ринку часто здійснюють добровільне розкриття даних щодо своїх ESG-стратегій, діляться досвідом і методологіями оцінки впливу, а також беруть участь у профільних галузевих ініціативах (наприклад, UN PRI, GIIN). Це сприяє інституціоналізації відповідального інвестування та його інтеграції у глобальну фінансову систему.

5. Підвищена роль стратегічного партнерства між державою, приватним сектором та міжнародними організаціями. Реалізація масштабних проєктів відповідального інвестування, особливо в країнах з високими ризиками або в періоди відновлення після криз, потребує міжсекторальної координації. Участь держави може полягати у формуванні фіскальних стимулів, законодавчого регулювання або наданні гарантій для приватного капіталу. Водночас міжнародні фінансові інституції забезпечують аналітичну, фінансову та експертну підтримку, зменшуючи ризики для інвестора. Саме така модель – «blended finance» – є

перспективною для розвитку відповідального інвестування в Україні у контексті відновлення та переходу до сталої економіки.

Нами ідентифіковано комплекс принципових ознак, які відрізняють відповідальне інвестування від класичних або комерційно-орієнтованих моделей капіталовкладень. Відповідальне інвестування формує нову фінансову парадигму, що поєднує ринкову логіку з суспільною місією, трансформуючи уявлення про капітал як джерело не лише прибутку, а й довгострокового соціального ефекту.

1. Подвійна цільова орієнтація: фінансова дохідність і соціально-екологічна результативність. Однією з ключових відмінностей відповідального інвестування є те, що його мета полягає не лише у досягненні прийнятного рівня прибутковості, але й у створенні позитивного впливу на суспільство або довкілля. Це означає визнання однакової вагомості двох результатів — економічного й соціально-екологічного. Така бінарна цільова установка перетворює інвестора з пасивного отримувача прибутку на активного агента змін, здатного формувати соціальний капітал.

2. Створення інтегрованої вартості (integrated value) як системного результату інвестування. У рамках відповідального інвестування формується нова концепція вартості, що виходить за межі традиційного підходу до оцінки активів. Інтегрована вартість охоплює як фінансову вигоду для інвестора, так і соціальний/екологічний ефект для широкого кола зацікавлених сторін — громад, держави, навколишнього середовища. Це змінює логіку оцінки результативності інвестицій: з'являється потреба в інструментах, які вимірюють не лише грошові потоки, а й нефінансові результати.

3. Інклюзивна участь багатьох стейкхолдерів у формуванні та реалізації інвестиційної стратегії. Відповідальне інвестування за своєю природою є багатостороннім процесом, що охоплює різноманітні групи: приватних інвесторів, громадські організації, державні установи, наукову спільноту, локальні громади. Така взаємодія дозволяє не лише підвищити якість проектного планування, а й забезпечити соціальну легітимність інвестиційних ініціатив.

4. Міждисциплінарна кваліфікація фахівців, залучених до реалізації проєктів. Для ефективного управління проєктами відповідального інвестування потрібен кадровий ресурс, який поєднує професійну експертизу у сфері фінансів із глибоким розумінням соціальних процесів, екологічного менеджменту та впливових індикаторів. Це вимагає формування нових освітніх траєкторій для інвестиційних аналітиків, розробників ESG-стратегій і фахівців з впливу (impact officers).

5. Формалізована система оцінки ефективності та результативності інвестицій. Оцінювання впливу відповідальних інвестицій неможливе без впровадження чітких, методологічно обґрунтованих і загальновизнаних

індикаторів. Зазвичай використовується система KPI, адаптована під специфіку впливу (наприклад, кількість врятованих гектарів лісу, зменшення кількості CO₂ на одиницю інвестованих коштів, зростання охоплення послугами вразливих груп тощо). Наявність таких метрик дозволяє стандартизувати звітність та підвищити прозорість інвестиційної діяльності.

6. Обов'язковість вимірювання досягнутих результатів та їх зовнішнє верифікування. На відміну від звичайної практики фінансового аудиту, відповідальне інвестування передбачає також зовнішню оцінку соціального впливу за міжнародно визнаними стандартами (GRI, IRIS+, GIIRS, SROI). Цей підхід підвищує довіру до інвестора з боку суспільства, сприяє підзвітності та стимулює до постійного вдосконалення стратегій впливу.

7. Поява нових моделей взаємодії між інвесторами, підприємцями та філантропами. В межах відповідального інвестування формуються інноваційні партнерства, що передбачають коінвестування або розподіл ризиків між гравцями з різними інституційними цілями. Наприклад, поєднання приватного капіталу, гуманітарної допомоги та державних гарантій у форматі blended finance дозволяє реалізовувати інвестиційні проєкти навіть в умовах підвищеної невизначеності.

8. Диверсифікація фінансових інструментів, орієнтованих на соціальний та екологічний вплив. Відповідальне інвестування генерує нові продукти на фінансовому ринку, зокрема зелені облігації, соціальні облігації, облігації сталого розвитку (sustainability-linked bonds), інвестиційні фонди впливу, ESG-ETF. Ці інструменти підвищують доступність фінансування для проєктів, орієнтованих на сталий розвиток, і одночасно розширюють інвестиційні можливості для етичних інвесторів.

1. Global Sustainable Investment Alliance. 2023 Global Sustainable Investment Review. URL: <https://www.gsi-alliance.org> (дата звернення: 30.04.2025). 2. IFC. Private Sector Opportunities for a Green, Resilient & Inclusive Reconstruction in Ukraine. International Finance Corporation, 2023. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine.pdf> (дата звернення: 30.04.2025).

Скаковська С. С., к.е.н., доцент, Горун Б. Д., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ПРОВІДНИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

За визначенням ЮНІДО, циркулярна економіка – це альтернатива традиційній лінійній економічній моделі, коли ресурси використовуються якомога довше, з них отримують максимальну цінність, а відходи повертаються з кінця ланцюга постачання на початок, даючи використаним матеріалам нове життя. У сучасному глобальному контексті, де ресурсне виснаження, екологічні загрози та кліматичні зміни стають дедалі гострішими, концепція циркулярної економіки (далі – ЦЕ) набуває ключового значення. Для України, яка переживає глибокі трансформації, включно з післявоєнним відновленням, впровадження принципів ЦЕ є не лише екологічно доцільним, а й економічно вигідним кроком.

У зв'язку з цим, варто наголосити, що ЦЕ – це не просто технологічний чи екологічний підхід, а філософія господарювання, яка базується на відповідальному споживанні, довготривалому життєвому циклі продукції та раціональному використанні ресурсів. Вона сприяє створенню нових бізнес-моделей, стимулює інновації в промисловості та забезпечує довгострокову економічну стійкість. Такий підхід особливо цінний для країн, що проходять етап глибоких перетворень.

Циркулярна економіка передбачає відхід від традиційної моделі «взяти–виробити–викинути», натомість вона пропонує системний підхід до управління матеріальними потоками: зменшення використання первинних ресурсів, повторне використання матеріалів, їх ремонт, відновлення і переробку. Як зазначають Н.І. Горбаль і Ю.Р. Ломага у своїй роботі, такий підхід сприяє формуванню сталих підприємств, які не лише знижують витрати, а й зміцнюють свою конкурентоспроможність. При цьому особлива увага приділяється імплементації європейських практик, що демонструють ефективність моделі ЦЕ в умовах жорстких екологічних норм та економічних викликів [1].

Впровадження циркулярної економіки матиме ряд переваг у контексті післявоєнної відбудови України. Це дозволить суттєво знизити витрати на транспортування та закупівлю матеріалів, адже локальні ресурси та матеріали, що залишилися після руйнувань, отримають нове життя. Таким чином, ЦЕ може стати основою як для екологічної модернізації, так і для практичного вирішення проблем дефіциту будівельних ресурсів у відновленні інфраструктури.

Загалом, перехід до циркулярної економіки – це шанс не лише зменшити залежність від імпортних матеріалів, але й створити нові робочі

місця, розвинути локальні ланцюги доданої вартості, та покращити екологічну ситуацію в країні. Інтеграція повторного використання, сортування і переробки у всі етапи виробничих процесів дозволяє зменшити забруднення довкілля, знизити викиди парникових газів і сприяти формуванню більш екологічно відповідального суспільства. Це особливо актуально для регіонів, які зазнали значних руйнувань і потребують комплексного підходу до відновлення.

Європейський Союз активно розвиває концепцію ЦЕ через такі ініціативи, як Європейська зелена угода (European Green Deal) і План дій з циркулярної економіки (2020). Ці документи ставлять за мету зменшити споживання ресурсів, знизити рівень викидів вуглецю та стимулювати інновації. Європейський досвід у сфері циркулярної економіки встановлює тренди для України. Для ефективного впровадження необхідно здійснити ряд реформ: трансформацію структури державних закупівель для стимулювання виробництва з використанням вторинної сировини, розробку ефективної законодавчої бази, швидку адаптацію підприємств до нових технологій, застосування ефективних бізнес-моделей та залучення додаткових інвестицій [2].

У контексті України, як підкреслюють О. М. Яценко та О. А. Швиданенко, впровадження ЦЕ має ключове значення для побудови стійкої економіки. Це особливо актуально в умовах необхідності модернізації виробничих процесів, скорочення енергетичної залежності та відновлення інфраструктури. Циркулярна модель може стати основою для переходу до високотехнологічного, інноваційного та екологічно орієнтованого розвитку, сприяючи інтеграції України до європейського простору [3].

Особливу роль у цьому процесі можуть відігравати регіональні ініціативи та місцеві громади, які здатні виступати активними учасниками змін. Участь муніципалітетів у розробці та реалізації проєктів циркулярної економіки забезпечує кращу адаптацію рішень до локальних умов, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, а також підвищує загальний рівень екологічної культури серед населення. Це дозволяє формувати не лише стійке виробництво, а й більш свідоме споживання на рівні побуту.

Практичні приклади впровадження ЦЕ в Україні вже демонструють успішність підходу. У публікації Центру ресурсоефективного та чистого виробництва (ЦРЕЧВ) наведено ряд кейсів українських компаній, які застосовують циркулярні практики: повторне використання матеріалів, впровадження еко-дизайну продукції, розвиток індустриальних симбіозів. Наприклад, компанія Neo-Eco Ukraine, згідно з даними Global Compact, реалізує проєкти з переробки будівельних відходів, створюючи модульні житлові рішення для внутрішньо переміщених осіб. Це не лише дозволяє ефективно управляти відходами, а й сприяє вирішенню нагальних соціальних проблем.

Критично важливим є зміна поглядів бізнесу на питання екології та сталого розвитку. За умови системного підходу та активної підтримки з боку держави Україна має потенціал досягти значних успіхів у цій сфері, використовуючи європейський досвід і інноваційні технології. Змінюючи економічні пріоритети та екологічну свідомість, вітчизняні підприємства зможуть адаптуватися до нових викликів і стати лідерами змін.

Суттєву роль у цьому процесі можуть відігравати освітні та просвітницькі програми, спрямовані на підвищення обізнаності суспільства. Формування нової культури споживання, орієнтованої на збереження ресурсів і мінімізацію відходів, потребує часу та зусиль. Проте, інвестуючи в освіту можна досягти глибоких зрушень у ставленні суспільства до екологічних питань і зробити циркулярну економіку не лише державною політикою, а й частиною повсякденного життя.

Проте реалізація принципів ЦЕ в Україні потребує подолання ряду бар'єрів. Серед основних проблем – фрагментарне законодавство, низька обізнаність бізнесу про переваги ЦЕ, обмежений доступ до інвестицій та сучасних технологій. Необхідно також покращити міжсекторальну координацію між урядом, бізнесом і науковими інституціями. Артем Сумара, генеральний директор Neo-Eco Ukraine, підкреслює, що саме впровадження інноваційних підходів у сфері управління ресурсами дозволить українським підприємствам залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку [4].

Таким чином, циркулярна економіка є не лише екологічною стратегією, а й ключовим інструментом соціально-економічного розвитку. Для України вона відкриває нові горизонти – від зменшення залежності від імпорту ресурсів до формування нової індустріальної парадигми. В умовах повоєнної відбудови країни та прагнення до європейських стандартів, впровадження ЦЕ може стати основою довгострокової стратегії сталого розвитку. Це потребує комплексних зусиль усіх учасників – держави, бізнесу, науковців і громадянського суспільства. Спільні дії та стратегія – ключ до циркулярного розвитку України.

1. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf> (дата звернення: 01.05.2025). 2. Приклади впровадження циркулярної економіки в Україні. К. : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2024. 44 с. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE_publication_ukr.pdf (дата звернення: 01.05.2025). 3. Яценко О. М., Швиданенко О. А., Швиданенко Г. О. Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/94cadad7-c909-478a-9e4a-4b3b86d77cc6/content>. (дата звернення: 19.05.2025). 4. Впровадження циркулярної економіки в Україні. Global Compact Network Ukraine. URL: <https://surl.li/bxlozx> (дата звернення: 19.05.2025).

Скаковська С. С., к.е.н., доцент, Лук'яничук Ю. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВІДБУДОВА ЕКОНОМІКИ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІСЛЯ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Після завершення війни перед Україною постане надзвичайно масштабне завдання – післявоєнне відновлення. І йдеться не лише про відбудову зруйнованих будівель чи інфраструктури. Відновлення має стати національною ідеєю, яка об'єднає всіх: від уряду до звичайного громадянина, від міжнародних партнерів до місцевих громад. Ми не маємо повернутися до «як було раніше» – ми повинні створити нову Україну: сучасну, справедливу, екологічну та стійку до викликів. Це шанс не лише відновити, а й переосмислити державу у всіх її сферах.

Тому стратегія відновлення України має враховувати регіональну специфіку країни, її економічну структуру та соціокультурні відмінності. Уніфіковані підходи будуть неефективними, оскільки кожен регіон має власний вектор розвитку та рівень втрат. Відтак необхідно формувати індивідуальні програми відбудови, базуючись на довоєнній спеціалізації: Схід – промисловий центр, Центр – аграрний, Південь – логістичний хаб, Захід та Київ – осередки ІТ і бізнесу. Пріоритет має бути наданий секторам, що забезпечували основну валютну виручку держави.

Окремо варто поговорити про людей. Мільйони українців стали вимушеними переселенцями. Частина з них повернеться додому, інші вже пустили коріння в нових громадах. І тут важливо не просто відновити житло, а створити комфортні умови для повернення: робочі місця, медичне обслуговування, навчальні заклади, транспортне сполучення. Люди мають бачити, що їм є до чого повертатися - і що держава дбає про них.

Ще один виклик – це переосмислення економічної моделі України. Справжнє зростання можливе лише тоді, коли країна вміє перетворювати сировину на готовий продукт. Не просто експортувати пшеницю – а виготовляти борошно, макарони, готові страви. Не лише видобувати руду – а виробляти високоякісну сталь, техніку, машини. Тому головним завданням після війни має стати перехід до розумної, інноваційної економіки. Такий перехід – не миттєвий, але цілком можливий. Потрібно інвестувати у науку, освіту, підтримку стартапів. Молодь має бачити перспективу в своїй країні, а не шукати кращої долі за кордоном. Поглянувши на досвід інших країн, ми бачимо, що приклади відбудови після катастроф вже були. Після Другої світової війни зруйнована Німеччина отримала допомогу через План Маршалла – і зуміла не просто відновитися, а стати одним із лідерів Європи. Україна також має шанс піти

цим шляхом, отримавши не кредити, а гранти й інвестиції, які допоможуть створити нову економіку [1].

Але важливо, щоб ці інвестиції були «чистими» – не лише з точки зору фінансів, а й екології. Окремо варто наголосити на важливості сільськогосподарських кооперативів. Це форма співпраці, яка дозволяє дрібним фермерам об'єднуватися, знижувати витрати, підвищувати якість продукції, конкурувати з великими корпораціями. Кооперація – це не лише економіка, а й соціальна згуртованість, розвиток громад [2]. Щодо фінансування, то варто зазначити, що потрібна прозора система розподілу ресурсів, незалежний контроль, участь громадянського суспільства. І обов'язково – співпраця з міжнародними донорами [3].

І нарешті, сталий розвиток – це не лише економіка. Це ще й якість життя людей, здоров'я, освіта, охорона довкілля, справедливість. Це коли не лише підприємства розвиваються, а й громади стають сильнішими. Коли дитина в селі має ті ж можливості, що й дитина у столиці. Коли пенсіонер може спокійно дожити свій вік, а молодь – бачити перспективу. Щоб досягти справжнього сталого розвитку, Україна має зробити кілька ключових кроків. По-перше, запровадити індикатори сталого розвитку – показники, які реально відображають стан екології, соціальної сфери та економіки. По-друге, розробити й реалізувати зелені індустріальні політики – щоб кожне нове підприємство відповідало сучасним стандартам екологічної безпеки. По-третє, необхідно інвестувати в освіту, особливо в галузях екології, енергетики, аграрної справи, технологій. Регіони повинні мати свої регіональні стратегії сталого розвитку, адаптовані до місцевих умов. І головне – забезпечити партнерство між державою, громадами, бізнесом та громадянським суспільством.

Отже, відновлення України після війни має стати не лише технічним чи економічним процесом, а всеосяжним переосмисленням держави, її цінностей і напрямків розвитку. Це глибокий процес національного оновлення на основі сучасного, безпечного, екологічного виробництва, а також підвищення конкурентоспроможності. Успіх цього шляху залежатиме від ефективного партнерства між державою, громадами, бізнесом і міжнародною спільнотою, прозорого управління ресурсами та інвестицій у людський капітал.

1. Орлова О. С. Післявоєнна відбудова України: аналіз окремих програмних засад. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/06/33.pdf> (дата звернення: 02.05.2025). 2. Орел Ю. Л., Прочан А. О., Нестеренко О. П. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України. *Академічні візії*. 2024. Вип. 31. URL: <https://academy.vision.org/index.php/av/article/view/1060> (дата звернення: 02.05.2025). 3. Роль сталого розвитку у відновленні України. URL: <https://surli.cc/jvqddv> (дата звернення: 02.05.2025).

Скрипник С. В., д.е.н., доцент (Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон / м. Кропивницький, Україна)

АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ДО ДИРЕКТИВИ ЄС ЩОДО ЕЛЕКТРОННОЇ ЗВІТНОСТІ (ESEF)

На фоні глибинних змін, спричинених цифровізацією та курсом на євроінтеграцію України постає гостра необхідність трансформації національної системи бухгалтерського обліку. Однією з ключових вимог є адаптація до європейських стандартів електронної звітності, зокрема директиви ESEF (European Single Electronic Format), яка встановлює єдиний формат структурованої фінансової звітності для публічних компаній ЄС. Цей процес має не лише технічний характер, але й потребує глибоких змін у підходах до формування, подання та аналізу фінансової інформації.

Головна проблема полягає у значному розриві між сучасними європейськими вимогами до електронної звітності та поточним станом національної системи бухгалтерського обліку. Українські підприємства стикаються з низкою складних завдань: від технологічної невідповідності до відсутності чітких механізмів адаптації національних стандартів (П(С)БО) до вимог ESEF. Особливу складність становлять такі аспекти, як необхідність подання звітності у форматі iXBRL, брак кваліфікованих фахівців, що володіють сучасними стандартами, а також необхідність значних інвестицій у оновлення програмного забезпечення. Крім того, існує ризик несвочасної імплементації цих стандартів, що може уповільнити процес євроінтеграції та погіршити інвестиційну привабливість українських компаній. Водночас успішний досвід країн ЄС свідчить, що перехід на ESEF суттєво підвищує прозорість, порівнянність та якість фінансової інформації, що є критично важливим для розвитку ринкових відносин та залучення іноземних інвестицій.

Директива ESEF (European Single Electronic Format) є важливим елементом європейської політики стандартизації фінансової звітності, що спрямований на підвищення прозорості, порівнянності та доступності фінансової інформації. Цей документ вимагає від публічних компаній ЄС подання річної фінансової звітності у стандартизованому електронному форматі, що поєднає XHTML для візуального представлення даних та iXBRL (Inline XBRL) для їх структурованої розмітки [1]. Такий підхід дозволяє автоматизоване читання та аналіз фінансової інформації, спрощуючи процес прийняття рішень для інвесторів, регуляторів та інших зацікавлених сторін.

Основні вимоги директиви ESEF включають обов'язкове використання таксономії XBRL для розмітки ключових елементів фінансової звітності, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки, а також примітки до фінансової

звітності. Для публічних компаній ЄС це означає необхідність суттєвої модифікації процесів підготовки звітності, включаючи інтеграцію спеціалізованого програмного забезпечення та навчання персоналу. Водночас директива передбачає поступове впровадження: якщо з 2021 року основним вимогою було подання звітності у форматі XHTML, то з 2022 року додалася вимога розмітки основних фінансових показників у iXBRL [2].

Для України, яка активно прагне до євроінтеграції, досвід впровадження ESEF має особливе значення [3]. Попри те, що наразі директива безпосередньо не поширюється на українські компанії, процес адаптації до її вимог є важливим кроком для гармонізації з європейськими стандартами та підвищення інвестиційної привабливості. Вже зараз окремі українські компанії, які працюють на європейських ринках або мають іноземних інвесторів, починають добровільно впроваджувати елементи ESEF у свою звітність. Очікується, що в середньостроковій перспективі Україні доведеться офіційно прийняти аналогічні стандарти в рамках процесу гармонізації законодавства з *acquis communautaire* ЄС.

Таблиця 1

Порівняння основних аспектів ESEF		
Аспект	Виконання в ЄС	Перспективи для України
Формат звітності	XHTML + iXBRL	Поступовий перехід від традиційних форматів
Таксономія	Стандартизована європейська таксономія XBRL	Розробка національної таксономії на основі європейської
Обов'язковість	Для всіх публічних компаній з 2021 року	Можливе поступове впровадження спочатку для великих підприємств
Програмне забезпечення	Спеціалізовані рішення (Workiva, IRIS)	Адаптація існуючих систем (1C, SAP) або імпорт європейських продуктів
Вимоги до персоналу	Високий рівень знань XBRL	Необхідність масового навчання бухгалтерів та аналітиків
Переваги	Підвищення прозорості та інвестиційної привабливості	Покращення якості звітності та спрощення доступу до європейських ринків

Джерело: сформовано автором за [2; 4; 5]

Реалізація принципів ESEF в Україні вимагатиме комплексного підходу, що включатиме як зміни в законодавчій базі, так і технологічну модернізацію, підготовку кадрів та роз'яснювальну роботу серед бізнесу. Досвід європейських країн свідчить, що попервах процес адаптації може бути досить складним і вимагатиме значних інвестицій, проте в довгостроковій перспективі це призведе до суттєвого підвищення якості фінансової звітності та спрощення бізнес-процесів. Для України це також відкриває можливості для більш тісної інтеграції у європейський економічний простір та залучення додаткових інвестицій.

Реалізація вимог європейського стандарту електронної звітності в українській практиці потребує подолання низки технологічних, організаційних та регуляторних викликів. Першочерговим завданням є модернізація інформаційних систем підприємств для забезпечення підтримки форматів XHTML та iXBRL. На сьогодні більшість українських компаній використовують звичайні PDF-звіти або базові електронні форми, що не відповідають вимогам структурованої звітності. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, такого як IRIS або Workiva, потребує значних інвестицій – від 10 до 50 тис. євро для середнього підприємства, що становить серйозну перешкоду для багатьох компаній [5].

Важливою проблемою залишається відсутність кваліфікованих фахівців, які володіли б технологіями XBRL. Наразі в Україні існує лише кілька десятків сертифікованих спеціалістів з iXBRL, що абсолютно недостатньо для масового впровадження стандарту. Це зумовлює необхідність масштабних навчальних програм та співпраці з міжнародними організаціями, такими як XBRL International. Досвід польських компаній показує, що навчання одного бухгалтера роботі з iXBRL коштує близько 1,5–2 тис. євро та займає 3–4 місяці.

Особливу увагу варто приділити процесу адаптації національної таксономії. Українські стандарти бухгалтерського обліку (П(С)БО) мають суттєві відмінності від МСФЗ, що ускладнює пряме застосування європейських шаблонів. Розробка української таксономії XBRL потребуватиме близько 12–18 місяців роботи експертів та коштуватиме приблизно 500–700 тис. євро, якщо орієнтуватися на досвід Хорватії та Сербії.

Для державних органів основним викликом є створення ефективної системи валідації та аналізу електронних звітів. Досвід ЄС показує, що розробка та підтримка національного валідатора XBRL коштує бюджету 1–2 млн євро щорічно. В Україні ці витрати можна зменшити шляхом використання open-source рішень або співпраці з європейськими регуляторами.

Отже, для прискорення процесу в Україні доцільно використовувати досвід країн Східної Європи, які вже пройшли цей шлях, а також активізувати роботу в межах Угоди про асоціацію з ЄС щодо технічної допомоги у сфері стандартизації звітності.

1. ESMA. Electronic Reporting. URL: <https://www.esma.europa.eu/issuer-disclosure/electronic-reporting> (дата звернення: 16.04.2025). 2. ESMA. ESMA publishes the 2024 ESEF Reporting Manual. URL: <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-publishes-2024-esef-reporting-manual>. (дата звернення: 19.05.2025). 3. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrayinoyu-ta-YEvropejskym-Soyuzom-za-2023-rik.pdf>. (дата звернення: 19.05.2025). 4. XBRL International. Технічні специфікації iXBRL. 2022. URL: <https://www.xbrl.org/the-standard/what/ixbrl/> (дата звернення: 17.04.2025). 5. IRIS Business Services. Дослідження вартості програмних рішень для XBRL. 2022. URL: <https://www.irisbusiness.com/> (дата звернення: 17.04.2025).

Трофімчук С. М., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА СТАН ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

У сучасних умовах трансформаційної економіки, посилення глобальних викликів та загроз, забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств стає одним із ключових завдань їх сталого розвитку. Особливо актуальним це питання є для підприємств з виробництва будівельних матеріалів, які функціонують в умовах високої волатильності ринку, нестабільного попиту та обмеженого доступу до ресурсів.

Фінансово-економічна безпека – це стан захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, що впливають на його стабільність, прибутковість і конкурентоспроможність. Вона передбачає наявність механізмів реагування на ризики, достатній рівень ліквідності, ефективну систему управління ресурсами, а також можливість здійснювати стратегічне планування. Цей вид безпеки тісно пов'язаний із загальною економічною безпекою держави і формує основу фінансової стабільності галузі в цілому [1].

Умови невизначеності значно впливають на фінансово-економічну безпеку підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Основні фактори впливу на стан фінансово-економічної безпеки таких підприємств можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори переважно не залежать від самого підприємства, але мають істотний вплив на його діяльність. До зовнішніх факторів належать:

- макроекономічна нестабільність: інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоносіїв;
- політичні та воєнні ризики: збройні конфлікти, блокування логістики, зниження державного фінансування;
- ринкова кон'юнктура: зміна попиту на будівельні матеріали, поява нових конкурентів, нестабільність постачання сировини;
- регуляторні зміни: зміни в податковому законодавстві, нові екологічні стандарти, обмеження імпорту/експорту.

Серед внутрішніх факторів ключовими є:

- фінансова стійкість підприємства: рівень ліквідності, платоспроможність, обсяг заборгованості;
- техніко-технологічний рівень виробництва: ступінь зносу основних засобів, енергоефективність, автоматизація;

- організаційна структура та управлінський потенціал: наявність кризового менеджменту, стратегічного планування;
- кадровий потенціал: кваліфікація персоналу, стабільність кадрового складу, рівень мотивації;
- логістика та ланцюги постачання: зрив постачання сировини через транспортні обмеження або бойові дії, залежність від імпорتنих компонентів;
- екологічні фактори висока вартість енергоносіїв, посилення вимог до екологічної відповідальності виробництва, тощо.

Таблиця 1

Класифікація факторів впливу

Категорія	Фактор	Показник (індикатор)
Зовнішні	Інфляція, курс валют	Індекс споживчих цін, курс гривні до долара
	Політична нестабільність	Індекс ризику країни
	Попит на продукцію	Обсяг реалізації будівельних матеріалів
Внутрішні	Фінансова стійкість	Коефіцієнт ліквідності, платоспроможності
	Кадровий потенціал	Плинність кадрів, рівень кваліфікації
	Ефективність управління	Наявність антикризових планів

Для комплексної оцінки впливу факторів доцільно використовувати аналітичну модель, яка базується на визначенні системи ключових індикаторів, нормалізації їх значень, присвоєнні вагових коефіцієнтів та розрахунку інтегрального показника. Так, для кожного фактора визначається відповідний індикатор. За допомогою методу експертних оцінок або методу аналізу ієрархій (АНР) встановлюються ваги кожного показника. Далі розраховується інтегральний індекс фінансово-економічної безпеки, який дозволяє зробити узагальнену оцінку та визначити рівень безпеки підприємства (високий, задовільний, низький, критичний) [2].

Своєчасне виявлення факторів ризику, використання інтегральних індикаторів та адаптивне стратегічне планування дозволяють підприємствам не лише протистояти зовнішнім загрозам, але й ефективно використовувати внутрішній потенціал для розвитку.

1. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічної безпекою підприємства. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
2. Волощук Л. О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу* : науковий журнал. 2014. № 5 (15). С. 224–231.

Шепель І. В., к.е.н., доцент (Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон / м. Кропивницький, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ ЗВІТНОСТІ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД І МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства питання автоматизації фінансових процесів, зокрема податкової звітності, набуває особливої актуальності. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сфері адміністрування податків є пріоритетним напрямом діяльності податкових органів як в Україні, так і в провідних країнах світу [1]. Одним із ключових інструментів, що забезпечує електронну взаємодію між платниками податків та державою в Україні, є Електронний кабінет платника (ЕКП).

ЕКП забезпечує подання звітності в електронній формі, доступ до податкової інформації, спілкування з контролюючими органами, формування запитів та отримання відповідей без фізичного контакту з представниками Державної податкової служби. Завдяки інтеграції з Єдиним реєстром податкових накладних, Реєстром ризикових платників та системою електронного адміністрування ПДВ, функціонал ЕКП значно розширюється. Проте, незважаючи на поступову модернізацію платформи, користувачі вказують на низку недоліків, зокрема технічні збої, складний інтерфейс, обмежений рівень персоналізації та відсутність інтеграції з обліковими системами підприємств.

У наукових дослідженнях Савченко Т.Г. досліджено роль електронної звітності як складової цифрової трансформації обліково-аналітичної діяльності суб'єктів господарювання. Авторка акцентує увагу на тому, що процес цифровізації бухгалтерського обліку та звітності є не лише технічним оновленням, а глибоким концептуальним зрушенням у системі взаємодії між підприємствами та контролюючими органами. У роботі проведено аналіз основних функціональних можливостей електронної звітності в контексті використання сучасних інформаційних систем обліку. Авторка розглядає нормативно-правові засади електронної звітності в Україні, а також окреслює переваги її впровадження, серед яких – оперативність, прозорість, скорочення адміністративного навантаження та зменшення ризиків помилок. Важливою частиною дослідження є обґрунтування необхідності адаптації інформаційно-аналітичного забезпечення бухгалтерських служб до нових умов цифрового середовища. У висновках наголошено, що електронна звітність є ключовим чинником забезпечення інтеграції облікових процесів із загальнодержавною інформаційною інфраструктурою, а її подальший розвиток потребує не лише технічного, а й методологічного вдосконалення [2, С. 46]. У дослідженнях Мельник Т.М. проаналізовано сучасні тенденції розвитку

електронного адміністрування податків в Україні з урахуванням міжнародного досвіду. Автор звертає увагу на трансформацію функцій податкових органів у цифровому середовищі та підвищення ролі автоматизованих систем у процесі адміністрування податкових надходжень. У роботі досліджено основні етапи впровадження електронного адміністрування податків, зокрема таких елементів, як електронний кабінет платника, система електронного адміністрування ПДВ, програмні РРО та електронна акцизна марка [3, С. 76].

У табл. 1 представлено порівняльну характеристику українського Електронного кабінету платника з аналогічними платформами інших країн.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика систем електронної податкової звітності в Україні та зарубіжних країнах

Країна	Назва системи	Основні функції	Рівень автоматизації	Інтеграція з іншими системами
Україна	Електронний кабінет платника	Подання звітності, листування, перегляд розрахунків	Середній	Обмежена
Фінляндія	MyTax	Повна інтеграція податкових, банківських і реєстрових даних	Високий	Повна
Велика Британія	HMRC online / Making Tax Digital	Автоматичне подання через облікові програми	Високий	Часткова
Естонія	e-Tax/e-Estonia	Попередньо заповнені декларації, повна цифровізація	Дуже високий	Повна
США	IRS e-Services	Подання форм, отримання інформації, реєстрація бізнесу	Середній	Часткова

Джерело: сформовано автором за [4–7]

Значна увага приділяється аналізу ефективності цих інструментів з

погляду спрощення процедур звітності та зниження рівня тіньової економіки. Автор також порушує питання цифрової грамотності платників податків, інституційної спроможності Державної податкової служби та потреби в гармонізації електронних сервісів із європейськими стандартами. У підсумкових положеннях Мельник Т.М. підкреслює, що успішність електронного адміністрування податків залежить від комплексного підходу до цифровізації, який передбачає як технічну модернізацію, так і нормативно-організаційне забезпечення цього процесу.

Порівнюючи вітчизняний досвід із зарубіжними практиками, слід зазначити, що в багатьох країнах ЄС та ОЕСР електронна звітність є обов'язковою та повністю автоматизованою. Наприклад, у Фінляндії система MyTax надає повністю інтегрований доступ до всієї податкової інформації, включаючи автоматичне оновлення даних з банківських установ та державних реєстрів. Велика Британія впровадила програму Making Tax Digital, яка передбачає обов'язкове використання затвердженого програмного забезпечення для ведення податкового обліку. Естонія, як лідер у сфері електронного урядування, пропонує подання декларацій менш ніж за п'ять хвилин, оскільки дані попередньо заповнюються на основі інформації з державних систем.

Отже, досвід країн із розвинутою цифровою економікою свідчить про доцільність подальшої модернізації електронного кабінету платника в Україні, зокрема шляхом спрощення інтерфейсу, інтеграції з бухгалтерським програмним забезпеченням, підвищення рівня автоматичного заповнення звітності та розширення функціоналу аналітичних інструментів. Перехід до повністю електронного податкового адміністрування сприятиме не лише зниженню витрат бізнесу, а й підвищенню прозорості та ефективності державного управління.

1. Податкова служба України. Електронний кабінет платника. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua> (дата звернення: 17.04.2025). 2. Савченко Т. Г. Електронна звітність як елемент цифрової трансформації обліково-аналітичної діяльності. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 43–47. 3. Мельник Т. М. Тенденції розвитку електронного адміністрування податків в Україні. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 72–79. 4. MyTax Service. Finnish Tax Administration. URL: <https://www.vero.fi/en/individuals/mytax> (дата звернення: 17.04.2025). 5. GOV.UK. Making Tax Digital – HMRC Services. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/making-tax-digital> (дата звернення: 18.04.2025). 6. e-Estonia. Digital Society. URL: <https://e-estonia.com/solutions/e-tax> (дата звернення: 16.04.2025). 7. Internal Revenue Service (IRS). e-Services URL: <https://www.irs.gov/e-services> (дата звернення: 17.04.2025).

Шило Ж. С., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

Посилення глобалізаційних процесів та конкуренції, стрімкий розвиток фінансового та фондового ринків змінили підхід до управління підприємством. Виникла потреба у формуванні підходу, який здатний забезпечити зростання його вартості у довгостроковій перспективі та збалансувати інтереси акціонерів та менеджерів. У зв'язку з цим виникла концепція під назвою вартісно-орієнтоване управління – VBM (Value-based management).

Концепція VBM бере свій початок з 80-х років з США. Згодом вона стала популярною у Європі, Канаді, Японії, Австралії, Туреччині та інших країнах. А. Раппорта, автора роботи «Створення вартості для акціонерів», та Б. Стюарта з дослідженням «В пошуках вартості» слід вважати головними засновниками цієї концепції.

Основна ідея вартісно-орієнтованого менеджменту полягає в управлінні фінансовими параметрами підприємства на основі оцінювання, планування та контролю чинників, які визначають його вартість. У центрі уваги даного підходу є максимізація ринкової вартості власного капіталу, тобто, ринкової капіталізації підприємства [1].

В основі VBM лежать припущення про те, що для досягнення мети максимізації вартості, необхідно:

- по-перше, зрозуміти, що веде до досягнення мети (чим необхідно управляти, тобто розробити стратегію управління);
- по-друге, навчитися вимірювати і результат, і фактори, які ведуть до цього результату;
- по-третє, «прищепити» менеджерам вартісне мислення - розуміння того, що всі дії повинні бути спрямовані на зростання вартості компанії;
- по-четверте, залучити всіх співробітників, а не тільки керівництво для досягнення загальної мети (створити організаційні структури, що забезпечують реалізацію управлінських рішень щодо максимізації вартості підприємства).

Визначимо головні елементи концепції побудови VBM на підприємстві. Вони, на наш погляд, мають включати:

- змістовне визначення сутності вартісно-орієнтованого управління;
- обґрунтування мети, цілей, завдань та функцій управління вартістю;
- уточнення суб'єктів (учасники) та об'єктів VBM;
- розробку системи базових принципів вартісно-орієнтованого управління;

- диференціацію технологій оцінки вартості підприємств (методів та моделей) з використанням системи збалансованих показників;
- виокремлення чинників формування вартості з метою з'ясування їх підпорядкованості, спрямованості дії та впливу на вартість;
- оцінку ефективності системи управління вартістю підприємства.

Метою вартісно-орієнтованого управління є зростання вартості підприємства, що конкретизується залежно від системних характеристик суб'єкта, тобто вона визначає побудову такої системи управління, яка дозволяла б досягати максимізації його вартості [2].

Основними перевагами вартісно-орієнтованого управління, в сучасних умовах, слід визнати наступні:

1. Фокус на створення доданої вартості. Впровадження VBM дозволяє підприємству орієнтуватися не лише на фінансові показники, а й на створення довгострокової економічної вартості для акціонерів та інших зацікавлених сторін.

2. Раціональний розподіл ресурсів. Використання показників економічної доданої вартості (EVA) та інших аналітичних інструментів дає змогу оцінити прибутковість окремих підрозділів, проектів і бізнес-напрямків, що сприяє оптимізації розподілу фінансових ресурсів.

3. Збільшення інвестиційної привабливості. Оскільки VBM орієнтується на підвищення вартості підприємства, це підвищує його привабливість для інвесторів та кредиторів, що може сприяти залученню додаткових капіталовкладень.

4. Підвищення фінансової дисципліни. Вартісно-орієнтований підхід сприяє більш зваженому прийняттю управлінських рішень, мінімізуючи ризики неефективних інвестицій та невиправданих витрат.

5. Оптимізація мотиваційної системи. Запровадження VBM дозволяє розробити ефективну систему стимулювання персоналу, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства та створення доданої вартості.

Також існують певні ризики та недоліки, які слід враховувати при запровадженні вартісно-орієнтованого управління на підприємстві:

1. Складність у реалізації. Впровадження VBM вимагає значних ресурсів, часу та змін у корпоративній культурі. Для багатьох вітчизняних підприємств цей процес може бути складним і тривалим.

2. Обмежена доступність достовірних фінансових даних. Недостатність або неточність інформації про вартість активів, фінансові потоки та інші показники може призвести до помилкових рішень.

3. Опір змінам з боку персоналу. Перехід на вартісно-орієнтоване управління потребує змін у підходах до роботи та нових методів оцінювання ефективності, що може викликати опір працівників.

4. Фокус на короткострокових фінансових результатах. У прагненні підвищити ринкову вартість підприємства менеджери можуть приділяти

надмірну увагу короткостроковим фінансовим показникам, нехтуючи довгостроковими стратегічними цілями.

5. Висока залежність від макроекономічних факторів. На ефективність VBM значний вплив мають зовнішні фактори, такі як інфляція, валютні коливання та нестабільність економічного середовища, що характерні для вітчизняного бізнесу.

На наш погляд, можливо застосувати два шляхи для впровадження системи вартісно-орієнтованого управління в діяльності підприємства:

- шлях впровадження вартісно-орієнтованого управління «шоковий», тобто воно впроваджується одразу для всього підприємства;
- вартісно-орієнтоване управління впроваджується в одному з підрозділів в якості пробного проекту [3].

Також нами були окреслені практичні аспекти впровадження вартісно-орієнтованого управління на підприємствах.

- Визначення ключових показників ефективності (KPI), що базуються на створенні вартості.
- Впровадження системи управлінського обліку та контролю, що дозволяє оцінювати економічну додану вартість (EVA).
- Перехід до стратегічного планування на основі створення вартості, а не лише короткострокових фінансових результатів.
- Формування корпоративної культури, орієнтованої на підвищення вартості підприємства.

З огляду на стабільні ринкові позиції сучасних підприємств, впровадження вартісно-орієнтованого управління є доцільним кроком для подальшого їх розвитку. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління має перспективне спрямування та охоплює всі елементи потенціалу підприємства, що створює передумови зростання рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Це дозволить не лише зберегти конкурентні переваги, а й забезпечити довгострокову фінансову стабільність, ефективне використання ресурсів та підвищення вартості для всіх зацікавлених сторін. Однак необхідно враховувати потенційні ризики, пов'язані з адаптацією VBM до вітчизняних умов, та розробити стратегії їх мінімізації.

1. Глотова Д. О. Концептуальні засади вартісно-орієнтованого управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2018. № 12. С. 57–64. 2. Ромашин О. В. Інструменти вартісно-орієнтованого управління підприємством. URL: <http://svitppt.com.ua/ekonomika/instrumenti-vartisnoorientovanogo-upravlinnya>. (дата звернення: 19.05.2025). 3. Сотніков А. В. Розвиток та особливості концепції вартісного управління. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13290/1/041_Evoljuc%D1%96ja%20koncept%D1%96%20v_252_2_57_714.pdf. (дата звернення: 19.05.2025).

Шило Ж. С., к.е.н., доцент, Ковалець К. П., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

КРИПТОВАЛЮТА ЯК ЗАСІБ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СТАРТАПИ

Одним із ключових викликів для стартапів у досягненні своїх цілей є забезпечення достатнього фінансування проєкту. Традиційні способи залучення коштів, такі як бутстрепінг, банківські кредити, інвестиційні фонди або краудінвестинг, не завжди можуть покрити значні витрати, що зазвичай супроводжують реалізацію інноваційних ідей. У зв'язку з цим постає потреба в пошуку альтернативних джерел фінансування, зокрема використанні криптовалют. У статті буде розглянуто сучасні тренди у стартап-індустрії, способи застосування криптовалют і їхній вплив на фінансування інноваційних проєктів.

Роль криптовалют в стартапах.

Криптовалюта за останнє десятиліття з незрозумілого для більшості віртуального актива виросла до повноцінного фінансового інструмента. Нині її активно купують, зберігають і розраховуються нею по всьому світу, використовуючи різні сервіси і платформи. Одним з найпопулярніших варіантів є мультивалютний криптогаманець Trustee Plus з вбудованою криптовалютною картою. З 2016 року для залучення інвестицій у стартапи почали використовувати ICO. Особливо відчутно це стало в IT-сфері, представники якої стали частіше віддавати перевагу Біткоїну, а згодом й іншим цифровим грошам для розрахунків у проєктах. Тепер знання основ кріпти є умовою, необхідною для ведення бізнесу в цифрову епоху. По суті, криптовалюта — це віртуальні кошти, які неможливо підробити, адже вони захищені за допомогою передових алгоритмів шифрування.

Способи використання криптовалют для фінансування стартапів.

У фінансовому середовищі, що швидко розвивається, криптовалюти виступають новаторським інструментом фінансування, пропонуючи нові шляхи для стартапів та підприємств.

Як криптовалюти використовуються для фінансування стартапів:

- ICO Це тип криптовалютною краудфандингової кампанії, для залучення інвестицій в яку стартап випускає нову криптовалюту або токен. ICO набули найбільшої популярності для фінансування стартапів у сфері децентралізованих фінансів та блокчейну;

- STO Це тип криптовалютною краудфандингової кампанії, в якій стартап випускає криптовалюту або токен, який стає цінним папером. STO підходять для використання у більш нетрадиційних галузях стартапів – технології або нерухомість;

- ІЕО відрізняється від перших двох тим, що в гру вступають криптовалютні біржі. Криптовалютна біржа — це майданчик для купівлі та продажу віртуальних активів. Таким чином, інвестори можуть використати ці майданчики для залучення інвестицій у стартапи, які торгують своїми токенами на біржі.

На розвиток фінансування стартапів криптовалютою в Україні обов'язково вплине розроблене законодавство про віртуальні активи. Регулювання ринку збільшить інвестиційний потенціал. До того ж це вигідно виділяє Україну, як країну, що не втікає від інновацій, а йде їм назустріч. Попри те, що роль цифрових активів у фінансуванні стартапів ще не до кінця зрозуміла, вже сьогодні ясно, що криптовалюти мають потенціал революціонізувати спосіб, яким проекти отримують фінансування.

Майбутнє криптовалютних інвестицій.

Криптовалюти мають величезний потенціал не тільки як засіб платежів по всьому світу, але також як інструмент для ефективного пошуку інвестицій. Цьому сприятиме:

- розвиток регулювання крипторинку, підвищення довіри до технологій з боку централізованих і традиційних фінансових структур;

- розвиток технології – сфери децентралізованих фінансів (DeFi), смарт-контрактів, що вже відіграють величезну роль в інвестиційних процесах;

- рух у бік масового прийняття криптовалют – як серед звичайних людей (уже понад 562 млн осіб по всьому світу), так і серед компаній та стартапів.

ІСО виникла як альтернатива традиційним інструментам, а згодом знайшла нові форми вираження ідеї, надаючи стартапам дедалі більше гнучкості та варіантів для взаємодії з інвесторами по всьому світу. І хоча ризики є, особливо в контексті права, стрімкий розвиток та адаптація регуляторів свідчать про те, що криптовалюти займатимуть дедалі важливіше місце в глобальній економіці.

Ризики інвестицій у криптостартапи.

Інвестиції в криптовалютний стартап можуть принести великий прибуток, проте завжди існує ризик втратити вкладені кошти. При цьому причини «відходу в мінус» бувають найрізноманітніші.

За сферою цифрових активів пильно спостерігають регулятори, проте єдиної політики та нормативної бази щодо криптовалют немає. Така невизначеність приваблює шахраїв. Вони, як правило, працюють за схемою *rug pull*. Тобто спочатку команда злоумисників анонсує проєкт, проводить кампанію із залучення коштів, а після зникає з усіма грошима.

У період з листопада 2023 року по лютий 2024 року близько половини всіх стартапів в екосистемі Solana виявилися скамом. У червні 2024 року учасники спільноти звинуватили команду проєкту Gemholic з

екосистеми zkSync Era в rug pull на \$3,5 млн. Крім того, ризики втратити кошти також пов'язані з високою волатильністю криптовалют і жорсткою конкуренцією між стартапами. Оскільки блокчейн і суміжні технології розвиваються досить стрімко, деякі проекти просто не встигають реалізовувати задумане.

Рівень етапу культури інвестування в стартапи в Україні.

В умовах воєнного стану українські бізнеси продовжують своє функціонування. Технологічні стартапи та ІТ-бізнес залишаються важливим компонентом української економіки та драйвером інвестиційної активності. Так весною 2024 р., згідно з даними Dealroom, стартап-індустрія в Україні оцінюється на рівні 28 млрд євро. Країна знаходиться у трійці лідерів в Центральній та Східній Європі (поряд з Польщею та Естонією). За січень-березень 2024 року українські стартапи отримали венчурних інвестицій на \$ 42 млн. Через непублічність деяких угод справжню суму важко встановити. Якщо порівнювати з попередніми роками, то показники дуже скромні. У 2021 році це були рекордні 832 млн дол., за перший рік повномасштабного вторгнення було залучено 218 млн дол. інвестицій. Проте глобальна стартап-зима поступово відходить. За перший місяць 2024 венчурні фонди залучили більше капіталу, ніж будь-коли з середини 2022 року. А за словами Віталія Лаптенка, керуючого партнера Flyer One Ventures, «інвестиційний ринок активізувався й у перспективі намічаються нові угоди».

Також важливим аспектом у формуванні культури інвестування стартапів стало набрання чинності Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки України». Завдяки йому для українських стартапів стали доступні деякі фінансові інструменти для правового оформлення інвестицій – конвертована позика, опціон. Проте механізм залучення коштів і досі залишається надто складним і не оптимізованим.

Отже, у сучасному світі криптовалюти відіграють важливу роль у розвитку стартапів, відкриваючи нові можливості для залучення капіталу через децентралізовані фінансові механізми. Вони стають важливим інструментом фінансування стартапів, дозволяючи залучати міжнародний капітал через інноваційні механізми, такі як ICO і токенизація. Попри перспективи, інвестиції в криптостартапи пов'язані з ризиками, зокрема через волатильність ринку та регулятивні виклики. В Україні культура інвестування в стартапи розвивається, відкриваючи можливості для використання криптовалют як частини глобальних тенденцій.

1. Груша В. Криптовалюта як інструмент залучення інвестицій для стартапів. URL: <https://marketer.ua/ua/cryptocurrency-as-a-tool-for-attracting-investment-for-startups/> (дата звернення: 19.05.2025). 2. Інвестиційна компанія «InVenture». Як почати інвестувати у криптовалюту. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/sho-treba-znati-pro-zaluchennya-investicij-kriptoproekti> (дата звернення: 19.05.2025).

Шило Ж. С., к.е.н., доцент, Сисун О. О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна)

РОЗВИТОК ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: БАР'ЄРИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Фондовий ринок виконує надзвичайно важливу роль у розвитку національної економіки, оскільки забезпечує ефективний розподіл фінансових ресурсів та сприяє залученню інвестицій. Для країн із перехідною економікою, зокрема для України, його функціонування має стратегічне значення, адже він може стати одним із механізмів економічного зростання, фінансової стабільності та модернізації промисловості. Однак вітчизняний ринок цінних паперів довгий час розвивається повільно й нерівномірно, стикаючись із низкою інституційних, економічних та соціальних викликів. З огляду на потребу у фінансовому перезавантаженні країни, питання подолання бар'єрів та розкриття потенціалу фондового ринку набуває особливої ваги.

Фондовий ринок (ринок цінних паперів) – сукупність учасників фондового ринку та правовідносин між ними щодо розміщення, обігу та обліку цінних паперів і похідних (деривативів). Сучасний стан фондового ринку України характеризується низькою капіталізацією, відсутністю ліквідності та обмеженою кількістю фінансових інструментів.

За даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, у 2023 році обсяг угод з цінними паперами зменшився на 18% у порівнянні з попереднім роком. Значну частину операцій становлять операції з облігаціями внутрішньої державної позики (ОВДП), що свідчить про домінування державного сектору на ринку [1].

Основними бар'єрами для розвитку фондового ринку України в умовах воєнного стану є:

- нестабільна макроекономічна ситуація та військові дії на території країни, що призводять до відтоку інвестицій та зниження довіри інвесторів до фінансового ринку;
- недосконалість правового регулювання, зокрема у сфері захисту прав інвесторів і прозорості діяльності акціонерних товариств;
- недостатній розвиток інфраструктури ринку (клірингових центрів, депозитарної системи, незалежних рейтингів тощо);
- низька фінансова грамотність населення та слабка активність приватних інвесторів [2].

Варто також зазначити, що рівень залучення приватного капіталу в український фондовий ринок є одним із найнижчих у Східній Європі. Наприклад, капіталізація українського фондового ринку у 2023 році

становила лише близько 5% ВВП, тоді як у Польщі цей показник перевищує 30% [3].

Проте, попри наявні проблеми, фондовий ринок України має потенціал для розвитку. Однією з головних можливостей є євроінтеграція, що стимулює гармонізацію фінансового законодавства з європейськими стандартами. У 2022 році в Україні ухвалено Закон «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», який наблизив українське регулювання до директив ЄС [4].

Крім того, впровадження цифрових технологій, зокрема розвиток електронної торгівлі та блокчейн-рішень, створює передумови для підвищення прозорості й доступності ринку для широкого кола інвесторів. За даними USAID, кількість фізичних осіб, які користуються онлайн-платформами для інвестування, зросла на 35% у 2023 році.

Ще одним перспективним напрямом є стимулювання участі інституційних інвесторів, таких як інвестиційні фонди, пенсійні фонди та страхові компанії. За умов створення сприятливого законодавчого та економічного середовища ці установи можуть стати важливим джерелом довгострокового капіталу. За оцінками експертів Української асоціації інвестиційного бізнесу, обсяг активів під управлінням ІСІ у 2023 році сягнув понад 300 млрд грн [5].

Також важливим є розвиток культури інвестування серед населення, що потребує комплексних програм фінансової освіти. Національний банк України разом із партнерами розробляє програми підвищення фінансової грамотності, зокрема в межах проєкту «Фінансова обізнаність для молоді» [6]. Підвищення рівня довіри до національного ринку цінних паперів можливе лише за умови прозорості, підзвітності та ефективної діяльності регулюючих органів.

Отже, можна зазначити, що розвиток фондового ринку України залежить від подолання як внутрішніх, так і зовнішніх бар'єрів. Успішне впровадження реформ, підтримка державних інститутів, залучення інституційних інвесторів та активізація фінансової культури серед населення можуть стати потужним імпульсом для формування ефективного та конкурентоспроможного ринку капіталу. Формування ефективного та конкурентоспроможного ринку капіталу.

1. Фондовий ринок в Україні: проблеми та основні напрями їх вирішення. *Молодий вчений*. 2020. **2.** Татарин Н., Бундз Н., Кравчук А. Фондовий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. *Молодий вчений*. 2021. № 3. **3.** OECD. Capital Market Review of Ukraine. 2022. **4.** Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 19.06.2020 р. № 738-IX. **5.** Українська асоціація інвестиційного бізнесу (УАІБ). *Статистичний бюлетень*. 2023. **6.** НБУ. Програма фінансової грамотності. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zapustiv-sayt-z-finansovoyi-gramotnosti-garazd>. (дата звернення: 19.05.2025).

Яковлєва Л. І., здобувач фахової передвищої освіти, Камінська С. К., викладач (Рівненський фаховий коледж інформаційних технологій, м. Рівне, Україна)

БАНКІВСЬКІ ДЕПОЗИТИ: УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ

В сучасних умовах економічної невизначеності та фінансової нестабільності банківська система відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку економіки. Одним з основних інструментів фінансування банківських установ є депозитні ресурси, які складають значну частину їхніх зобов'язань. Депозити не лише забезпечують банкам можливість здійснювати кредитні операції, але й формують підґрунтя для розвитку їхньої інвестиційної діяльності.

Депозит (вклад) – це кошти в готівковій або у безготівковій формі, у валюті України або в іноземній валюті, які розміщені клієнтами на їх іменних рахунках у банку на договірних засадах на визначений строк зберігання або без зазначення такого строку і підлягають виплаті вкладнику відповідно до законодавства України та умов договору.

В нинішніх умовах українські банки активно шукають найкращі шляхи формування своїх ресурсів. Однією з ключових рис депозитної політики банків України в період 2020–2024 років є поступове зростання обсягів внесків від фізичних та юридичних осіб, попри труднощі, спричинені пандемією та війною. Згідно з даними НБУ на кінець 2023 року та початок 2024 року обсяг коштів клієнтів зріс на 28,4% за рік, а приріст за останній квартал склав 11,5%. Така позитивна тенденція щодо збільшення депозитного портфеля пов'язана з високим рівнем довіри до банківського сектора, а також результативною роботою Фонду гарантування вкладів. Роздрібні клієнти продовжують переважно відкривати нові депозити на термін від 3 до 6 місяців. Попри це, залишки на поточних рахунках зросли на 9%, що призвело до зменшення частки строкових депозитів фізичних осіб у гривні до 34,6% і частка депозитів бізнесу також зменшилася до 24,1%. Протягом кварталу частка депозитів на термін від 3 до 6 місяців збільшилася на 5,9% досягнувши 50,7% серед усіх нових депозитів. Водночас, депозити на термін більше 3 місяців становили 83% від загальної кількості нових вкладень.

Фактори, що впливають на стратегію управління депозитами. Зовнішньополітична ситуація в країні; економічна ситуація (рівень інфляції, безробіття тощо); стан фінансового ринку та розвиток фінансово-кредитної інфраструктури; доходи населення та структура їх витрат; регуляторна політика Мінфіну та НБУ, яка впливає через облікову ставку; стан соціального середовища (частка економічно активного населення в країні та конкретному регіоні, рівень безробіття); податкова політика щодо

депозитів тощо. Внутрішня організаційна структура банку та ступінь його універсальності; пріоритети банку на найближчу та віддалену перспективу з розвитку власної діяльності; кваліфікація та досвід персоналу банку; рівень стабільності депозитів та стабільність клієнтської бази банку; цінова політика в сфері залучення коштів; різноманітність банківських послуг у процесі обслуговування клієнтів; прибутковість та ліквідність; витрати на реалізацію депозитної політики; ефективність розміщення залучених коштів.

Фонд гарантування вкладів фізичних осіб – це установа, яка відповідає за захист вкладів фізичних осіб, а також за виведення неплатоспроможних банків з ринку і їх ліквідацію згідно з законом. Фонд є юридичною особою публічного права, володіє окремим майном державної власності, яким він управляє. Не має на меті отримання прибутку. Учасниками Фонду є банки, вони стають учасниками з моменту отримання банківської ліцензії.

На початку 2024 року загальна сума банківських зобов'язань становила досягнувши 2 646 009 млн грн. 712 619 млн грн (26,93%) складали строкові депозити, що на 3,78% більше, ніж на початок 2023 року, але на 0,57% менше ніж на початок 2022 року. Зниження обсягу строкових депозитів у 2022 році можна пояснити війною та вимушеними переїздами, а зростання 2023 році - адаптацією до нових умов. У структурі банківських зобов'язань на початок 2024 року найбільшу частку становили строкові депозити фізичних осіб – 389 621 млн грн. Суб'єкти господарювання займали друге місце з 285 282 млн грн. Небанківські фінансові установи розмістили 30 953 млн грн, а найменшу частку мали інші банки з сумою строкових вкладів – 6 763 млн грн.

Основна проблема депозитної політики найбільших банків України полягає у відсутності ефективних варіантів для інвестування коштів клієнтів з метою підвищення прибутковості. До проблем залучення коштів від клієнтів на депозитні рахунки відносять: низькі відсоткові ставки при вкладенні коштів на депозит до запитання та вклади в іноземній валюті, пролонгація депозитних договорів і наявність певних труднощів із поверненням суми вкладу навіть після закінчення строку договору, суворі умови і штрафи у разі дострокового розірвання депозитного договору, також серйозна проблема з непрацюючими активами та простроченою кредитною заборгованістю як у фізичних осіб, так і у бізнесі. Через війну банки практично припинили надавати довгострокові інвестиційні кредити, що негативно впливає на розвиток економіки та депозитної політики.

Ринок депозитів в Україні є важливою складовою банківської системи, і його розвиток у 2025 році буде значною мірою визначатися макроекономічними факторами, довірою громадян до банків і державною підтримкою. Прогнозується, що на ринок впливатимуть як позитивні тенденції, так і виклики. Відповідно до Стратегії розвитку фінансового

сектору Національний банк України зосередився на підвищенні стійкості фінансової системи, збільшенні заощаджень населення та розширенні доступу до банківських послуг. Це може активізувати ринок депозитів, особливо якщо регуляторам вдасться забезпечити стабільність гривні та знизити інфляційні ризики. Важливим фактором також залишатимуться процентні ставки. Через високу конкуренцію серед банків очікується їхнє подальше зростання, що допоможе залучити більше коштів від громадян в умовах економічної нестабільності.

Основні результати дослідження продемонстрували, що управління депозитами є багатогранним процесом, який потребує постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на банківську діяльність. Значну увагу приділено аналізу депозитної політики в сучасних умовах. Війна, пандемія та економічна нестабільність суттєво вплинула на функціонування банківської системи, але попри це, банки змогли адаптуватися до нових реалій. Позитивною тенденцією є зростання депозитних портфелів, особливо серед населення, що свідчить про відносно високий рівень довіри до банківської системи. Проте зростання строкових депозитів у гривні є стриманим через підвищену невизначеність, тому банки мають шукати нові інструменти для залучення вкладів.

1. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб : Закон України від 23.02.2012 р. № 4452-VI : станом на 8 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text>. (дата звернення: 19.05.2025).
2. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні* : матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 лютого 2024 р.) : тези доповідей. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. 562 с.
3. Ушакова О. А. Банківські операції : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 226 с.
4. Матвійчук Н., Жигар Н., & Петриняк А. Чинники впливу на депозитну політику банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-59>.
5. Національний банк України. Огляд банківського сектору, серпень 2024 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-serpen-2024-roku> (дата звернення: 14.04.2025).
6. Фінансова звітність. *privatbank.ua*. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>. (дата звернення: 19.05.2025).

Наукове видання

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Збірник матеріалів

XIV Міжнародної науково-практичної конференції

Розміщуються статті в авторській редакції

Технічний редактор

Галина Сімчук

Видавець і виготовлювач

Національний університет

водного господарства та природокористування

вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028.

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції РВ № 31 від 26.04.2005 р.*