НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
“ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА УПРАВЛІННЯ

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ

Матеріали XXVI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю

22.04.2025

ОДЕСА

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСІВ І БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

**НАУКОВЕ ТОВАРИСТВО СТУДЕНТІВ,
АСПІРАНТІВ, ДОКТОРАНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**РАДА СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВОГО ІНСТИТУТУ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА УПРАВЛІННЯ**

Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології

***Матеріали
XXVI Всеукраїнської щорічної студентської
науково-практичної конференції
за міжнародною участю
22 квітня 2025 року***

**Одеса
2025**

УДК 658
С 91
ББК 65.050

Редакційна колегія збірника матеріалів конференції:

Куспляк І. С. – голова, заступник директора Навчально-наукового Інституту публічної служби та управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики Національного університету «Одеська політехніка», кандидат політичних наук, доцент

Журавель О. В. – заступник голови, в.о. завідувача кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Національного університету «Одеська політехніка», кандидат економічних наук, доцент

Комаровський І. В. – секретар організаційного комітету, старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Національного університету «Одеська політехніка», доктор філософії зі спеціальності « 281 Публічне управління та адміністрування»

Busmachiu Eugenia – Chief of the department Finance and Insurance, Academy of Economic Studies of Moldova, Ph.D., Professor

Демідова Д. Ю. – студентка 3 курсу бакалавріату освітньої програми «Менеджмент» Національного університету «Одеська політехніка»

Запша Г. М. – завідувач кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету, доктор економічних наук, професор

Комарницька Г. О. – завідувач кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету ім. Івана Франка, доктор економічних наук, професор

Крисоватий А. І. – завідувач кафедри фінансів ім. С.І. Юрія Західноукраїнського національного університету, доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, заслужений діяч науки і техніки України

Левченко І. В. – доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму Національного університету «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка», доктор філософії з менеджменту

Пахомова Т. І. – завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Національного університету «Одеська політехніка», доктор наук з державного управління, професор

Смелянська В. В. – студентка 3 курсу бакалавріату освітньої програми «Фінанси, банківська справа та страхування» Національного університету «Одеська політехніка»

Швець В. Я. – завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», директор Навчально-наукового інституту економіки промислового розвитку МОН і НАН України, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, академік Академії економічних наук України

Рекомендовано до друку Кафедрою менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка». *Протокол № 13 від 17 квітня 2025 р.*

Конференцію зареєстровано ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації». *Посвідчення № 289 від 04 березня 2025 р.*

С 91 **Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології:** матеріали XXVI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 22 квіт. 2025 р. – Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. – 357 с.

ISBN

ББК 65.050

Матеріали публікуються в авторській редакції

© Навчально-науковий
інститут публічної служби
та управління
НУ «Одеська політехніка»

ЗМІСТ

Привітання 13

Секція 1
Сучасна практика менеджменту в інноваціях, інвестиціях та цифровій трансформації

Hruba, O. Impact of artificial intelligence on management processes 15
Mykhailovsky, K. Theoretical aspects of retail management and product promotion strategies 17
Ojovan, R. Neuroscience and management 19
Stasiuk, Y. Strategies and practices of technology transfer using comics 21
Балдинюк, В. В. Використання інноваційних технологій в HR-менеджменті 23
Березянский, В. А. Практичні навички створення фінансового захисту для себе і бізнесу 25
Бігус, Г. В. Сучасне управління айдентикою бренду в умовах цифрової трансформації на прикладі KFC 27
Більчинський, М. С. Інноваційний менеджмент у стартапах 29
Боклаг, І. С. Впровадження інноваційних моделей управління в умовах цифрової трансформації 31
Бондаренко, А. В. Управління інноваційними ризиками: етапи та методи 33
Бурдова, Д. С. Роль інноваційного менеджменту у підвищенні конкурентоспроможності підприємства 35
Вісич, К. Д. Штучний інтелект в менеджменті: трансформація управлінських підходів та нові можливості 37
Волошина, А. І. Закономірності розвитку підприємництва 39
Гаврилюк, В. П. Інвестиції: як зберегти і примножити в умовах кризи 41
Гавриш, А. Р. Проєктний підхід до управління змінами на підприємстві агропромислового комплексу 43
Газдюк, К. О. Самоменеджмент у кризових умовах: прості методи організації дня 45
Гайдуков, В. І. Когнітивна адаптація персоналу для роботи в умовах VUCA-середовища 47
Грінько, В. П. Дослідження впливу аудіовізуальних повідомлень на імпульсивні покупки 49
Дилян, А. В. Діджиталізація рекламних комунікацій у соціокультурній сфері 51
Довгаль, В. О. Зарубіжні тренди діджиталізації в сфері PFM 53
Зенченко, К. Є. Фінансове управління та ефективний менеджмент: стратегії успіху 55
Іващенко, А. Р. Інтегрування інновацій в організаційні системи як механізм адаптації до змін 57

Князєва, О. О. Автоматизація управлінських процесів за допомогою штучного інтелекту 59
Коваль, К. В. HR-менеджмент в умовах війни: виклики, стратегії та інструменти 61
Коробова, Є. В. Вплив штучного інтелекту на управління компаніями та ухвалення рішень 63
Косніков, О. О. Обґрунтування ефективності рішень у сфері технологій управління підприємством ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» 65
Крижова, В. А. Інноваційний менеджмент в умовах цифрової трансформації: стратегії та кейси 67
Крупський, О. П. Інвестиційна привабливість підприємств харчової промисловості в контексті біотехнологічних трендів 69
Луценко, Б. О. Методи оцінки персоналу: роль та значення в системі управління 71
Луцук, М. С. Методологічні підходи до цифрової трансформації бізнесу 73
М'ясников, В. П. Мова і жест: вербальні та невербальні методики в комунікації 75
Майстер, К. В. Моделювання та оцінка складових економічної безпеки підприємства 77
Макаренко, А. С. Глобальні тренди у сфері доставки та їхній вплив на конкурентоспроможність підприємств 79
Максименко, А. Г. Інтелектуальні чат-боти та віртуальні помічники в освітньому процесі 81
Матвєєв, О. Р. Вплив цифрової трансформації на ефективність бізнес-процесів 83
Матощук, Б. Р. Управління організаційними змінами в сучасному HR-менеджменті 85
Михальченко, К. Г. Менеджмент як інструмент забезпечення конкурентних переваг продукції на зовнішніх ринках 87
Мороз, М. П. Роль цифрового маркетингу та його інструментів в управлінні бізнесом 89
Муха, С. І. Трансформація ролі аутсорсингу як технології управління бізнес-процесами 91
Недавній, В. М. Ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств України в умовах викликів сьогодення: менеджерські підходи та стратегічні резерви розвитку 93
Нелюбіна, К. С. Цифровізація соціальних послуг: виклики та можливості для України 95
Новосельська, О. Є. Механізми вдосконалення внутрішнього контролю розрахунків з контрагентами в умовах цифровізації 97
Патлачук, А. А. Формування лідерських якостей у молодих менеджерів 99
Петровська, О. Я. Стратегія «блакитного океану» в менеджменті ІТ-сфери України 101
Рибачок, І. І. Використання штучного інтелекту в HR-менеджменті та розвиток промт-інжинірингу 103

Слободян, В. П. Особливості управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності 105
Смирнов, А. О. Застосування інноваційних підходів в ресторанному бізнесі для підвищення конкурентоздатності на ринку 107
Сокуренко, О. Ю. Сучасні управлінські комунікації в ІТ-сфері на засадах 8D-методу 109
Стецька, В. С. Мотивування та стимулювання працівників: як підвищити ефективність роботи? 111
Тетеря, Д. Ю. Вплив штучного інтелекту на споживчу поведінку та маркетингову стратегію 113
Ткаченко, Б. В. Сучасні виклики та можливості в HR-менеджменті 115
Чабаненко, О. С. Розвиток людського капіталу як стратегічний чинник зростання підприємства 117
Шевченко, Д. П. Роль штучного інтелекту в сучасному менеджменті: перспективи використання 119
Штефан, А-В. В. Динаміка зростання електронної комерції у світі 121
Ярчук, А. І. Роль цифровізації у сучасному бізнесі 123
Ясінська, Ю. А. Аналіз великих даних у сучасній статистиці 125
Яцик, Х. Л. Специфіка управлінських процесів в ІТ-компаніях 127
Яцків, Я. М. Особливості управління бізнес-процесами підприємства в умовах невизначеності 130

Секція 2
Соціальна відповідальність бізнесу та сталий розвиток

Бавикін, С. В. Соціальна відповідальність маркетингового менеджменту фізичних осіб-підприємців в сфері ручної роботи 133
Бондарчук, Н. В. Маркетингові стратегії для просування продуктів і послуг в умовах сталого розвитку 135
Герасименко, Д. О. Соціальне підприємництво як драйвер сталого розвитку в Україні 137
Голуб, Н. В. Інтеграція контролю та аудиту у стратегії сталого розвитку як нові перспективи для бізнесу 139
Грішаков, Д. С. Податкове консультування як механізм підвищення податкової культури 141
Корягіна, А. О. Соціальна відповідальність бізнесу 143
Левченко, І. В. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні та світі 146
Майданевич, Д. В. Роль бізнесу у підтримці волонтерських рухів: виклики та перспективи 148
Макарова, Т. О. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор сталого розвитку бізнесу 150
Матіяш, Є. М. Фінансова грамотність як чинник розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення 152

Мікуляк, Л. Я. Взаємозв'язок між рівнем безробіття, ВВП та інфляцією в Україні: аналіз за 2002–2024 роки 154
Міхач, Є. Т. Молодіжне безробіття в Україні 157
Молінський, В. І. Роль соціальної відповідальності бізнесу у формуванні корпоративної культури 159
Мудрий, Т. П. Екологічне оподаткування як каталізатор розвитку зеленої економіки 161
Мурунов, Г. С. Вплив рівня добробуту на рівень народжуваності в Україні 163
Панасюк, Б. В. Безбар'єрність як основа створення інклюзивного суспільства 165
Перерва, К. А. Аналіз соціальної відповідальності у формуванні бренду та його конкурентоспроможність на ринку 167
Прийма, О. С. Методологічні засади застосування концепції екологічного маркетингу в сучасних умовах 169
Романишин, Ю. Р. Маркетингові стратегії курортно-рекреаційних комплексів Моршина, Трускавця та Східниці в сучасних умовах 171
Сірош, Д. С. Стан та перспективи подолання кадрового дефіциту в умовах війни 174
Сокол, М. В. Соціально-екологічна відповідальність органічних аграрних підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід 176
Станкова, Є. С. Проблеми та тенденції стратегічного управління підприємства в повоєнний період 178
Степанець, М. В. Екологічне оподаткування як механізм фінансування сталого розвитку 180
Табака, О. Р. Етичний маркетинг: баланс між прибутком і моральними цінностями 182
Таран, О. Л. Управління стратегічним маркетингом в організації 184
Федорчук, Є. В. Індекс соціальної відповідальності підприємств на основі багатовимірного аналізу 186
Федотченко, О. В. Соціальна відповідальність будівельного бізнесу в умовах війни та повоєнному періоді 188

Секція 3
Управління фінансами в умовах невизначеності

Андросюк, О. М. Ефект емоцій у фінансових рішеннях під час кризи 191
Братівник, І. В., Онищук С.І. Фінансове забезпечення соціальних програм в територіальних громадах 193
Бриляк, П. Р. Формування залучення інвестицій в умовах воєнного стану 195
Бровко, В. С. Цифрові технології в управлінні фінансами під час криз 198
Вдовичин, А. В. Етапи підвищення фінансової грамотності домогосподарств 200
Власенко, І. А. Бюджетна політика у повоєнний період 202
Вознюк, Т. Ю. Стратегія фінансової стійкості малого бізнесу в Україні в умовах економічної невизначеності 204

Гадомський, П. О. Новітні підходи забезпечення діяльності підприємств сфери обслуговування в умовах невизначеності 206
Гребенюк, Ю. М. Методи фінансового обґрунтування стратегічних рішень в організації 208
Дармограй, І. В. Фінансова безпека банківських установ в епоху цифрових технологій 210
Демидова, Д. Ю. Управління розвитком страхової компанії в сучасних умовах 212
Дехтяренко, Т. В. Детінізація економіки України: проблеми та напрямки 214
Заславська, Т. С. Фінансова безпека України у період воєнного стану: основні загрози та шляхи їх подолання 216
Ізвощіков, О. С. Теоретичні основи податкової політики 218
Калакун, І. І. Фінансова грамотність як пріоритетний спосіб уникнення шахрайських схем на ринку фінансових послуг 220
Каленюк, І. В. Вплив цифровізації на фінансове забезпечення підприємств лісового господарства 222
Кульбаба, В. В. Інструменти фінансового прогнозування для зниження ризиків у нестабільному середовищі 224
Кучерук, Х. М. Управління фінансами в умовах невизначеності 226
Лата, М. С. Криптовалюти: перспективи у відновленні економіки України 228
Лінчук, Я. В. Оцінка стійкості банківської системи України у 2025 році: підходи та регуляторні засади 230
Малідовський, Є. В. Управління фінансами банку в Україні в умовах невизначеності 232
Матляк, А. В., Врубель, Ю. Р. Особливості антикорупційних заходів в митній сфері: український контекст 234
Наговська, Т. А. Бюджетне фінансування в Україні: тренди воєнного стану 236
Олексієвець, К. О. Роль фінансового забезпечення екологічної політики у сучасному механізмі управління фінансами 238
Пелех, О. З. Теоретичні засади фінансування закладів охорони здоров'я 240
Потапенко, Б. І. Управління цінними паперами як вид професійної діяльності на фондовому ринку 242
Приймак, М. А. Можливості цифровізації у посиленні участі громадськості в управлінні бюджетними ресурсами 244
Процишин, В. В., Вакуліч І. П. Перспективи використання стимулюючої функції податків для розвитку криптовалют та відновлювальної енергетики в Україні після завершення російсько-української війни 246
Пшеничний, І. С. Вплив фінансової політики держави на розвиток аграрного сектору 248
Савельєва, С. В. Фінансові стратегії під час економічної нестабільності 250
Свистунов, В. О. Теоретичні основи державної політики пенсійного забезпечення 252
Серіков В. Ю. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств 254

Смелянська, В. В. Фінансова стійкість венчурних підприємств в умовах невизначеності 256
Тимошик, А. В. Фінансовий фронт України: виклики, стійкість та перспективи 258
Ярощук, В. О. Особливості управління фінансами страхових компаній під час воєнного стану 260

Секція 4
Публічне управління: адаптація до сучасних викликів

Dulschi, S. The essence of the feminist movement and the particularities of feminism in the republic of Moldova 263
Maiev, A. Eu directives on energy efficiency: challenges and prospects for Ukraine 267
Sobko-Bovkun Yu. S., As for the problem of post-war restoration of Ukrainian cities 269
Vulpoiu, L. Comparative analysis of youth public policies: a methodological approach to evaluating youth social engagement in Romania and the republic of Moldova 271
Бардіян, Л. О. Управління ризиками інвестиційних проєктів 273
Бугазіянус, С. М. Публічне управління: адаптація до сучасних викликів у сфері енергетичної безпеки України 275
Васькун, О. М. Корпорації як агенти м'якої сили: управління іміджем через глобальні публічні ініціативи 277
Вершкова, А. В. Використання статистичних даних у прийнятті рішень органами публічного управління 279
Гальчич, І. П. Формування медіаційних навичок майбутніх соціальних працівників у процесі практичної підготовки 281
Гессен, А. Є. Використання штучного інтелекту в публічних комунікаціях як фактор трансформації державної політики 283
Гребенник, А. В. Сучасні інструменти підвищення ефективності комунікації органів публічної влади та суспільства 285
Дивляш, А. О. Публічне управління: стратегії адаптації та інноваційного розвитку в умовах глобальних трансформацій 287
Дідковська, А. І. Розумне місто 289
Ілюс, А. С. Управління цифровою трансформацією підприємств у контексті інноваційного розвитку та інвестиційної привабливості 291
Ішков, М. О. Стратегії залучення молоді для розбудови стійких демократій 293
Кормило, М. Р. Публічне управління та лідерство: роль студентського самоврядування у формуванні керівника нового покоління 295
Коряк, А. О. Публічно-приватне партнерство як механізм реалізації стратегічних проєктів держави 297
Лучка, А. Ю. Удосконалення кадрового менеджменту в митній сфері 299

Магар, Д. Є. Комунікативні бар'єри та їх вплив на ефективність управлінських процесів у державному секторі 301
Малецька, К. В. Моніторинг якості освітніх послуг в умовах дистанційного навчання як інструмент адаптації публічного управління до сучасних викликів у сфері освіти 303
Мовчанюк, В. Окремі аспекти сучасної боргової політики України 305
Мунтян, Д. І. Ключові якості державного управлінця у сфері фінансів: компетентність, відповідальність, стратегічне мислення 307
Мушицька, Е. О. Надання адміністративних послуг у період дії правового режиму воєнного стану 309
Овчіннікова, В. А. Виклики та перспективи розвитку публічного управління під час військових дій 311
Орел, О. П. Інституціоналізація експертизи стратегій розвитку громад: виклики, моделі, інструменти 313
Пачковський, О. Вплив публічного адміністрування на ефективність управління державними компаніями 315
Попелюк, В. В. Елементи взаємодії держави з бізнесом 317
Рєзнік, В. В. Державна політика та адміністрування в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення 319
Русаков, В. В. Вплив тарифної політики США на глобальні ланцюги постачання в медичному секторі: виклики для України 321
Сазонська, Г. Державна політика соціального захисту учасників бойових дій 323
Сидоренко, К. Р. Цифровізація адміністративних послуг: переваги та ризики 326
Скалозуб, М. С. Громадська участь як інструмент ефективного публічного управління: виклики та перспективи 329
Усенко, І. О. Стале рибальство в Європейському Союзі: орієнтири на 2025 рік 331

Секція 5
Міжнародна діяльність та проєкти: нові вектори розвитку та співпраці

Андросюк, О. М. Електронні контракти та цифровий підпис у міжнародній торгівлі 334
Богашко, І. О. Університет у глобальному просторі: системний підхід до міжнародної діяльності та проєктної співпраці 336
Дейнека, А. С. Розвиток міжнародного туризму в умовах глобалізації 338
Кацімон, І. М. Публічна дипломатія як інструмент формування міжнародного іміджу України 340
Коваленко, А. І. Публічна дипломатія в контексті стратегічних комунікацій 342
Комарницький, І. І. Геополітичні аспекти повоєнного відновлення України 344
Крамарчук, М. В. Вплив культурних чинників на успішність виходу підприємств на міжнародні ринки 347

Куштурна, Є. В. ESG-стратегії як інструмент залучення міжнародних інвесторів 349
Міхнєва, А. О. Теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств 351
Петен, Є. С. Сучасні тенденції врахування культурних особливостей в маркетингу на міжнародному ринку 353
Штифурко, І. Г. Особливості розвитку ЗЕД підприємств в сучасних військових умовах 355

ПРИВІТАННЯ

Шановні учасники конференції!

Дорогі студенти, науковці, викладачі, гості!

Щиро вітаю вас на XXVI Всеукраїнській щорічній студентській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології». Вже 26-й рік поспіль ця традиційна наукова конференція гостинно зустрічає молодих дослідників та науковців з різних куточків України і світу.

Метою конференції є дослідження особливостей сучасного менеджменту як у мирному житті, так і в період дії воєнного стану та у час відродження країни.

Головне завдання нашої конференції — об'єднати амбітну студентську молодь, талановитих дослідників і провідних фахівців з різних куточків України та зарубіжжя задля обміну досвідом, генерування нових ідей і наукових підходів у сфері сучасного менеджменту. Сьогодні наша конференція об'єднала більше 160 студентів та молодих вчених. Цей той показник підтверджує незламність, відтворення трансформаційного напряму у розвитку менеджменту у складний час для держави — час агресії з боку росії.

Приємно бачити, що щороку зростає кількість зацікавлених студентів, і географія учасників виходить за межі України. Учасниками цьогорічного заходу є студенти, науковці, дослідники з Одеси, Києва, Харкова, Дніпра, Миколаєва, Полтави, Тернополя, Вінниці, Хмельницька, Чернівців, Волині, Донбасу та інших регіонів країни, а також вітаємо вперше на нашій конференції Державний університет Молдови, м. Кишинів.

Учасники конференції — це майбутні управлінці, новатори, лідери, які вже сьогодні формують вектори розвитку управлінської думки.

Переконаний, що ваша активна участь, науковий пошук та креативні рішення стануть внеском у розвиток ефективного менеджменту як в Україні, так і в міжнародному контексті.

Бажаю вам нових наукових відкриттів, цікавих дискусій, творчого натхнення та яскравих вражень від участі у конференції. Нехай цей захід стане для кожного з вас ще одним кроком на шляху до професійного успіху!

Слава Україні! Слава ЗСУ! Крокуємо до перемоги!

Директор Навчально-наукового інституту
публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
професор, доктор політичних наук,
Заслужений працівник освіти України Микола ІЖА

СЕКЦІЯ 1

СУЧАСНА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ В ІННОВАЦІЯХ, ІНВЕСТИЦІЯХ ТА ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Hruba O. T.
student of the Odesa Polytechnic National University
Supervisor: PhD in «Public Management and Administration», senior lecturer of the Department of Management, Finance and Business Technologies of the Odesa Polytechnic National University, Komarovsky I.

IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT PROCESSES

The term «artificial intelligence» was first introduced by professor J. McCarthy of Dartmouth College back in 1956. In his opinion, «artificial intelligence is a branch of computer linguistics and science that formalizes tasks similar to tasks performed by humans. In other words, the computer will do what we did not do until recently» [3, p. 81]. In the 1970s, AI research reached a new level: the creation of new functioning systems that acted independently, solving tasks set by a person.

In the 21st century, artificial intelligence has acquired new changes, transforming various fields of activity. Its rapid development significantly affects modern management processes. AI opens up new opportunities for improving organizational management by optimizing work processes, increasing the efficiency of decision-making, and improving communications. It also requires new management actions and adaptation of managers and employees to the use of innovative technologies.

Artificial intelligence usually creates computer systems that perform various tasks, but these tasks need a human brain. To explain how a decision-making problem that requires the use of artificial intelligence differs from a regular decision-making problem, we can use the term «algorithm» - one of the fundamental concepts of mathematics and cybernetics [1, p. 181]. Algorithms allow systems to learn on their own from large amounts of data, even without the need to program each possible action. AI can also process complex data, such as images of various formats, text, or numeral data, thanks to predefined algorithms.

However, it is important to note that the use of AI in management is not without challenges. One of the main problems is the issue of ethics and data privacy. AI algorithms can be preconceived in their decisions if they are trained to correct incomplete data. Besides, overloading process automation can lead to job losses, which requires wrecking mechanisms for retraining employees.

AI comes in different types because it executes different given algorithms and can be used in different ways in management [2]:

− Machine learning (ML): Allows systems to learn from data and improve over time without obvious programming. Here are a few examples of Machine Learning components: Logistic Regression method, which is used to predict probabilities based on enterprise data; the ensemble method (Random Forest, XGBoost) is a combination of several models to solve problems, taking into account the fact that the models differ in the availability of tools: for example, the Logistic Regression and Decision Tree models are different, but combine well in performing the tasks.

− Natural language processing (NLP): Helps computers understand and interact with human language. For example, Sentiment Analysis method helps identify the emotional content of text, which is very useful for studying customer feedback. Another component, Topic Modeling, uncovers key information in large volumes of text to understand current issues in management processes.

− Robotic process automation (RPA): Uses AI to automate repetitive tasks such as data entry, thereby providing speed and accurate execution of management processes.

− Predictive analytics: AI determines the exact development of events, so the company's core data is used to predict future trends and results.

Therefore, the impact of artificial intelligence on management processes is many-sided. AI provides opportunities for improving decision-making processes, increasing capacity, creating business models, and optimizing resources. It is also important to provide the correct use of AI technologies and prepare managers and employees for the new demands of the modern market. Effective implementation in management requires a balance between technological innovations and the human factor, which will allow creating more stable management systems.

References:

1. Воронов О., Остапенко О., Яценко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Дослідження. Розробки. Проекти.* Вип. 32. С. 177 - 187. URL: http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/319732 (дата звернення: 30.03.2025)
2. Krzemińska E. The Impact of Artificial Intelligence on Management. 2024. URL: https://adaptivesag.com/article/the-impact-of-artificial-intelligence-on-management/#:~:text=In%20business%20management%2C%20AI%20is,insights%20based%20on%20specific%20data . (Last accessed: 30.03.2025)
3. Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Економіка та управління підприємствами.* С. 80 - 89. 2019. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf (дата звернення: 30.03.2025)

Mykhailovsky K. I.
Student of the Odesa Polytechnic National University
Supervisor: Doctor of Economics, Prof. Levkina R.V.

THEORETICAL ASPECTS OF RETAIL MANAGEMENT AND PRODUCT PROMOTION STRATEGIES

It is known that retail trade is an integral part of the economy and represents purchase and sale transactions and provides a connection between the sphere of production and the sphere of consumption through the components of the market infrastructure. Studies of theoretical issues on retail trade usually begin with the scientific works of the founders of various economic schools, whose conclusions about trade are developing and continue to be supplemented to this day. From the very beginning, according to the Code of Justinian and the provisions of canon law, the definition of the concept of "trade" was reduced to the activities of merchants in the purchase and resale of goods in an unchanged form, without their processing. Followers of mercantilism considered trade and merchants (its subjects) as the primary factor of production and a source of wealth, identifying it with cash. Such provisions were adhered to by well-known representatives of the economic school, such as T. Mann, A. Montcrestien, who studied the theory and practice of trade relations. Representatives of classical political economy also analyzed theories of trade relations. Thus, W. Petty linked commodity turnover with labor productivity, A. Smith in his work "The Wealth of Nations" emphasized that the tendency to exchange and the division of labor are stimulated by personal interest and are the basis of economic development and increasing the well-being of the population. A. Smith considered internal trade to be the primary basis, since the division of labor forces people to exchange surplus products to satisfy needs, turning everyone to a certain extent into a merchant and transforming society into a trade union. In defining the concept of "trade", scientists are divided into those who identify it with exchange and those who emphasize profit as the main feature that distinguishes it from exchange.

The relevance of the study and the variety of interpretations of retail emphasize the need for further research and practical application of economic knowledge [1]. The effectiveness of retail largely depends on the methods of promoting goods, including the development of strategies that correspond to the initial conditions and desired results. For example, pull and push strategies are often used to promote goods in retail [2, p, 14]. The first strategy is focused on the end consumer, who initiates demand, and the second is focused on store personnel to stimulate sales to consumers, including informing retailers and providing them with advertising materials. It is necessary to pay attention to those entities with which direct cooperation takes place. Thus, manufacturers' advertising is aimed at distributors, distributors - at consumers. As is often the case, a strategy that is a combination of elements of the two previous ones is more effective than a separate one. However, some techniques are associated in practice with a certain type of strategy, for example: merchandising is traditionally associated with a push strategy. Successful retailers understand that the goal of retail is to satisfy customer needs, which is the foundation of merchandising. Its purpose is

to increase sales, create brand benefits, increase loyalty, attract new customers, effectively present products, inform about new products and promotions, build brand image, provide information, influence consumer behavior and stimulate in-store decision-making. Merchandisers facilitate customer choice, make shopping more interesting and increase in-store time by being responsible for inventory, advertising and product presentation. Various economic strategies of enterprises are aimed at preventing bankruptcy and include improving quality, production, resource conservation, pricing, personnel management and marketing. The efficiency of retail trade is measured by such key indicators as: total sales volume, sales volume per square meter of retail space, conversion rate, average check size, number of customer returns, and the share of salary costs in the total costs of the enterprise. An increase in sales volume directly affects profit, contributing to business development. Increasing customer loyalty is an important factor in increasing sales and reducing marketing costs. Sales volume per square meter is an indicator of the efficiency of using retail space, which is positively affected by visual merchandising. Control over salary costs is key to assessing retail efficiency; a decrease in the salary-to-income ratio indicates increased efficiency. Improving the efficiency of retail enterprises is possible by increasing labor productivity, increasing sales per square meter, optimizing costs through training, advertising, automation, outsourcing and finding profitable suppliers. No less important is the development of your own brand, which contributes to high efficiency in the future [3]. You also need to pay attention to the reputation of the enterprise, which at any stage of organizational development allows you to resolve issues with suppliers and buyers [4].

So, in this way, we lean towards the advantages of the strategy of pushing the product in retail as a practical measure to increase the efficiency of a trading enterprise. This conclusion is made in the context of the theoretical provisions of trade management and does not contradict them.

References:

1. Стеценко В. А., Рябко О. І., Ткачук С. В. Методи підвищення ефективності роботи роздрібного торговельного підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 14. С. 522–529.
2. Савицька Н. Л., Прядко О. М. Мерчандайзинг: навч. посібн. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг (2-ге видання, доповнене). Х.: Вид-во Іванченка І. С., 2024. 206 с.
3. Левкіна Р. В., Левкін А. В., Котко Я. М. Формування бренду органічних аграрних підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (13-14. 09. 2019 р.). Одеса: Бондаренко М.О. 2019. С. 16-18.
4. Filyppova S., Levkina R. Kotko. Ya. Reputational Component of the Organizational Development Management System of Socially Oriented Business Enterprises. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2022. 4 (22). Pp. 42-51. – Retrieved from: https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/42.pdf

Ojovan R. L.
student of the Academy of Economics Studies of Moldova
Supervisor: Candidate of Economic Sciences, Professor Busmachiu Eugenia

NEUROSCIENCE AND MANAGEMENT

At the present stage of development, managerial thought is gradually moving from traditional leadership models to evidence-based approaches that incorporate insights from neuroscience. The integration of neuroscientific research into management practices represents a paradigm shift in how organizations understand human behavior, decision-making processes, and leadership effectiveness. This paper examines the emerging field at the intersection of neuroscience and management, highlighting key applications and implications for modern organizations.

The human brain's functioning directly influences organizational behavior, from leadership decisions to team dynamics. Recent neuroscientific research has revealed that effective leadership practices can be linked to specific neural mechanisms. According to Rock and Cox, "The SCARF model (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, and Fairness) provides a framework for understanding how social threats and rewards activate similar neural networks as physical threats and rewards" [1, p. 145]. This understanding allows leaders to design organizational environments that optimize brain functioning and employee performance.

Table 1. Neural Systems and Their Implications for Management Practice

Brain Region/System	Primary Functions	Management Applications
Prefrontal Cortex	Executive function, planning, decision-making	Strategic planning, complex problem-solving, ethical decision-making
Limbic System	Emotional processing, motivation, memory	Employee engagement, reward systems, organizational culture
Mirror Neurons	Empathy, social learning, imitation	Leadership development, mentoring, team cohesion
Default Mode Network	Self-referential thinking, creativity	Innovation initiatives, reflective practices, strategic breaks
Reward Circuitry	Motivation, pleasure, reinforcement	Incentive systems, feedback mechanisms, recognition programs

Source: Compiled by the author based on data from [1], [2], and [3]

Decision-making processes in management can benefit significantly from neuroscientific insights. Neuroimaging studies have demonstrated that decisions are influenced by both rational and emotional brain systems. As noted by Lieberman, "The prefrontal cortex plays a crucial role in executive functions including planning, cognitive flexibility, and decision-making, while the limbic system processes emotional responses that may either enhance or impede optimal decisions" [2, p. 78]. Understanding these mechanisms enables managers to implement strategies that account for both cognitive and emotional factors in organizational decision-making. Notably, research on cognitive biases has revealed that the brain often employs

heuristics or mental shortcuts that can lead to systematic errors in judgment, particularly under conditions of uncertainty or time pressure that are common in business environments.

Moreover, neuroscience has revolutionized our understanding of organizational change management. Resistance to change can be explained through the brain's tendency to perceive change as a threat, triggering stress responses. Arnsten's research has shown that "stress activates the amygdala while simultaneously suppressing prefrontal cortex function, impairing rational thinking and promoting habitual responses" [3, p. 324]. This knowledge can help leaders design change initiatives that minimize threat responses and engage brain regions associated with reward, creativity, and cognitive flexibility.

The application of neuroscience extends to organizational design as well. Traditional hierarchical structures may inadvertently trigger status threats, while collaborative environments can activate reward networks in the brain. Research by Tabibnia and Lieberman suggests that "Fairness and cooperation activate the same reward circuitry that responds to primary rewards like food and monetary gain" [2, p. 96]. This insight supports the implementation of more equitable and collaborative organizational structures.

The integration of neuroscience into management practices represents a promising frontier for organizational effectiveness. By understanding the neural mechanisms underlying behavior, leadership, and decision-making, organizations can design environments and implement strategies that align with how the human brain naturally functions. Future research in this interdisciplinary field will likely yield even more sophisticated applications, providing evidence-based foundations for management practices. The concept of psychological safety, the belief that one will not be punished or humiliated for speaking up with ideas, questions, concerns, or mistakes has been linked to increased activity in brain regions associated with creative thinking and reduced activity in threat-response networks.

References:

1. Rock, D., & Cox, C. (2022). Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long. HarperCollins, 256 p.
2. Lieberman, M. D. (2023). Social: Why Our Brains Are Wired to Connect. Crown Publishing Group, 384 p.
3. Arnsten, A. F. T. (2023). "Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function." Nature Reviews Neuroscience, 24(5), pp. 319-332.

Stasiuk Yu. M.
Dnipro National University
Senior Lecturer, Oles Honchar

STRATEGIES AND PRACTICES OF TECHNOLOGY TRANSFER USING COMICS

In the modern world, comics are increasingly used not only as entertainment content but also as an effective tool for scientific and technological communication. Research confirms that visual narratives can simplify complex concepts and facilitate efficient knowledge acquisition, making them a promising instrument in the process of technology transfer. Furthermore, comics are actively utilized in scientific communication, allowing for the adaptation of technological innovations to a broad audience and ensuring interdisciplinary knowledge exchange [4]. Therefore, the analysis of technology transfer strategies using comics is a relevant research direction that combines digital transformation, science popularization, and new communication approaches.

Comics have long been recognized as an innovative tool for knowledge dissemination in various fields. In agricultural extension programs in Madagascar, silent comics contributed to the transmission of sustainable land management practices. In management education, comics have facilitated competency development, bridged gaps between theory and practice, and promoted critical thinking and creativity. Although comics hold great potential for improving education and knowledge transfer, their effectiveness may vary depending on factors such as content, design, and target audience characteristics.

Technology transfer involves not only the transmission of information about innovations but also its assimilation through the active and positive participation of both the source of this information and the recipient, as well as the implementer of the information about the new technology and the end user of the product produced using this technology [1]. The use of comics in technology transfer already involves specific implemented strategies applied in scientific, corporate, and educational environments. Some of these strategies include:

- Science popularization comics for a broad audience.
- Use of comics in corporate manuals and training programs.
- Comics as a tool for transmitting technological knowledge in medicine [3].
- Application of comics in startup ecosystems for presenting technological products [2].
- Integration of comics into educational programs in management and technology .
- Comics as a means of shaping organizational culture and corporate identity [5].

Thus, existing strategies for using comics in technology transfer encompass science popularization, corporate training, medicine, startup culture, and education. Due to their ability to simplify complex concepts and enhance audience engagement, visual narratives help overcome barriers in the perception of technological knowledge. Implemented strategies demonstrate that comics can not only inform but also actively

influence audience decision-making, shaping new approaches to learning and innovation management.

At the same time, the effectiveness of comics in technology transfer depends on several factors: high-quality content, adaptation to the target audience, and integration with other media tools. To further develop this field, empirical studies on the impact of comics on different user groups should be expanded, as well as assessments of their influence on the speed and depth of technological knowledge assimilation. Based on the presented strategies, it can be concluded that comics are a promising tool for technology transfer, capable of adapting complex innovations for a broad audience, enhancing technological literacy, and fostering effective interaction between science, business, and society.

References:

1. Стасюк Ю.М. Моделі міжнародного трансферу технологій. *Вісник ДНУ* 2012. Вип. 4. С. 217-225. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_567ec83a22433.pdf.
2. Boston Dynamics. *Robots in Comics: How We Explain Our Technology*. 2020. URL: https://www.bostondynamics.com/robot-comics.
3. HINTS. *Using Comics to Communicate Health Innovations*. 2022. URL: https://hints.cancer.gov/health-comics.
4. Hudoshnyk O. Comics as a Tool of Modern Scientific Communication. *Communications and Communicative Technologies*. 2022. №22. P. 54–60. https://doi.org/10.15421/292206.
5. Hudoshnyk O., Krupskyi O. P. Media possibilities of comics: modern tools for the formation and presentation of organizational culture. *European Journal of Management Issues*. 2023. Vol. 31. №. 1. P. 40-49. https://doi.org/10.15421/192304.

Балдинюк В. В.
студентка Вінницького торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Керівник: д.е.н., доц. Бабчинська О. І.

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

Інтеграція інноваційних технологій у сферу управління персоналом стає визначальним чинником для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Сучасні підходи до розвитку персоналу передбачають не лише традиційні методи навчання, але й активне використання новітніх технологій, які сприяють формуванню інноваційної культури в організації.

Розвиток персоналу, як відомо, є процесом, що полягає у вдосконаленні та набутті нових професійних, ділових навичок та вмінь, а також особистісних компетенцій, що досягається шляхом безперервного навчання та саморозвитку. З огляду на безперервний характер цього процесу, його мета полягає в забезпеченні всебічного розвитку працівників та підвищенні загальної ефективності діяльності підприємства, відповідно до його стратегії. Це визначення підкреслює важливість не лише розвитку персоналу, що здійснюється за ініціативи підприємства, але й необхідність стимулювання саморозвитку працівників [1, с. 8].

Впровадження інноваційних технологій в HR-менеджменті вимагає перегляду існуючих систем мотивації та стимулювання працівників. Важливо розробити механізми, які б враховували внесок кожного співробітника в інноваційну діяльність підприємства, що сприятиме підвищенню їхньої зацікавленості та залученості до процесів змін.

Необхідно врахувати створення ефективної системи управління розвитком персоналу, яка базується на комплексному підході та спрямована на постійне підвищення кваліфікації працівників. Розвиток персоналу має бути корисним і для компанії, і для працівників. Адже, коли працівники стають кращими, вони стають більш конкурентоспроможними, що допомагає і компанії, і країні в цілому. Тому, розвиток персоналу є важливим для зростання компанії, особливо якщо знання працівників стають її головним ресурсом.

Важливим елементом є формування інноваційної культури в організації, яка сприяє відкритості до нових ідей та готовності до експериментів. Це досягається через створення сприятливого середовища для обміну знаннями, підтримку ініціативності та впровадження системи внутрішніх інноваційних проектів. З метою налагодження комунікації та створення атмосфери довіри доцільно проводити колективні заходи для працівників, наприклад, святкувати дні народження, професійні та національні свята, або організовувати щорічні збори для відпочинку та згуртування колективу [2, с. 76].

Застосування сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління навчанням (LMS), платформи для спільної роботи та аналітичні інструменти, дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом. Для

навчання та розвитку персоналу використовуються LMS-системи, які надають єдиний простір для створення, реалізації та моніторингу навчальних програм. Ці платформи часто містять інструменти для розробки курсів, управління навчальними матеріалами, оцінювання знань та формування звітів [3, с. 153]. Це сприяє більш точному відстеженню результатів навчання, оцінці ефективності програм розвитку та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Впровадження гнучких методів управління проектами, таких як Agile та Scrum, у HR-процеси дозволяє швидко реагувати на зміни та адаптувати стратегії розвитку персоналу відповідно до актуальних потреб бізнесу. Це забезпечує більш ефективне використання ресурсів та підвищує загальну продуктивність організації. Зокрема, завдяки ітеративному підходу, HR-відділ може оперативно коригувати навчальні програми та розвивати необхідні компетенції.

Конфігурація механізму управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства, як відомо, залежить від галузі діяльності, особливостей підприємства та характеристик персоналу. Галузева специфіка диктує особливі вимоги до професійних компетенцій та технологій управління. Розмір та організаційна структура підприємства впливають на масштаб та глибину впровадження інноваційних HR-рішень.

В умовах цифровізації бізнес-процесів, хмарні рішення для управління людськими ресурсами та розрахунку заробітної плати набувають статусу невід'ємного елементу сучасного HR-менеджменту. Підприємства можуть легко адаптувати функціональність системи відповідно до своїх потреб, додаючи нові модулі або користувачів у міру зростання компанії.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція інноваційних технологій у HR-менеджмент є не просто трендом, а нагальною потребою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному цифровому світі. Успішне впровадження цих технологій вимагає комплексного підходу, який охоплює не лише технічні аспекти, але й стратегічне планування, організаційну культуру та людський фактор

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О. І. Детермінанти управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.7 (дата звернення: 25.03.2025).
2. Соболєва Т., Незамедінова Т. Напрями формування інноваційної культури підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2022. Т. 302, № 1. С. 74–77. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-12 (дата звернення: 24.03.2025).
3. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 146–156. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-146-156 (дата звернення: 24.03.2025).

Березянский В. А.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доцент Бутенко Т. В.

ПРАКТИЧНІ НАВИЧКИ СТВОРЕННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАХИСТУ ДЛЯ СЕБЕ І БІЗНЕСУ

Фінансовий захист є ключовим елементом забезпечення стабільності як для окремої особи, так і для бізнесу. У сучасному світі, де економічні умови можуть швидко змінюватися, важливо мати чіткий план і практичні інструменти для захисту власних активів і доходів.

Першим кроком до створення фінансового захисту є ідентифікація потенційних ризиків. Для фізичних осіб це можуть бути втрата роботи, хвороба чи непередбачені витрати. Для бізнесу ризики включають економічні спадання, втрату клієнтів або юридичні проблеми. Знання ризиків дозволяє розробити стратегії їх мінімізації [1]. Наприклад, для фізичних осіб важливо мати чітке уявлення про свої доходи та витрати, щоб оцінити, як довго вони зможуть покривати базові потреби у разі втрати джерела доходу. Для бізнесу необхідно проводити регулярний аналіз ринку та конкурентів, щоб передбачити можливі загрози. Прикладом українського підприємця, який успішно оцінює ризики, є Дмитро Дубілет, співзасновник Monobank, який використовує аналітику для прогнозування ринкових змін і захисту бізнесу від криз [2].

Одним із найефективніших інструментів фінансового захисту є резервний фонд. Для фізичних осіб рекомендується накопичити суму, еквівалентну витратам на 3–6 місяців життя [2]. Це дозволяє уникнути боргів у разі втрати роботи чи інших криз. Для бізнесу резервний фонд може складати 6–12 місяців операційних витрат, що забезпечує можливість продовжувати діяльність у складні періоди. Наприклад, під час економічної нестабільності компанії з достатніми резервами мають більше шансів вистояти [3]. Накопичення такого фонду вимагає дисципліни та регулярного відкладання частини доходів.

Страхування є важливим елементом фінансової безпеки. Для фізичних осіб це може включати страхування життя, здоров’я, майна чи автомобіля. Для бізнесу актуальними є страхування майна, відповідальності перед клієнтами, а також кіберстрахування в умовах зростання цифрових загроз [1]. Наприклад, страхування здоров’я дозволяє уникнути значних витрат на лікування, а страхування бізнесу від кібератак може захистити від втрати даних і репутаційних збитків.

Щоб зменшити залежність від одного джерела доходу, необхідно його диверсифікувати. Для фізичних осіб це може означати інвестування в акції, облігації чи нерухомість, а також розвиток додаткових навичок для фрілансу чи підробітку [2]. Для бізнесу диверсифікація може включати розширення асортименту продуктів, вихід на нові ринки або створення альтернативних каналів продажів, таких як онлайн-платформи. Наприклад, компанії, які адаптувалися до онлайн-торгівлі, змогли зберегти дохід під час криз [3].

Диверсифікація знижує ризик повної втрати доходу в разі проблем із одним джерелом.

Ефективне управління фінансами неможливе без чіткого планування. Для фізичних осіб це означає складання щомісячного бюджету, де враховуються доходи, витрати, заощадження та інвестиції. Для бізнесу необхідно розробляти річні фінансові плани, які включають прогнозування доходів, витрат і потенційних ризиків [4]. Наприклад, бізнес, який регулярно аналізує свої фінансові показники, може вчасно виявити проблеми з ліквідністю та вжити заходів.

Юридичні інструменти відіграють важливу роль у фінансовому захисті. Для фізичних осіб це може бути створення трасту чи правильне оформлення спадщини, щоб захистити майно від претензій. Для бізнесу важливо мати чітко прописані контракти з партнерами, клієнтами та постачальниками, а також захист інтелектуальної власності [4]. Наприклад, компанії, які подбали про захист своїх брендів і патентів, мають менше ризиків втрати конкурентних переваг. Консультація з юристом допомагає уникнути помилок у цих питаннях.

Розвиток фінансової грамотності є основою для ефективного захисту. Це включає розуміння основ інвестування, управління боргами, а також вміння оцінювати ризики фінансових продуктів [2]. Для бізнесу важливо навчати керівників і працівників основам фінансового менеджменту, щоб уникнути помилок у прийнятті рішень. Наприклад, знання про процентні ставки чи податкові пільги може заощадити значні суми.

Фінансовий захист вимагає гнучкості. Економічні умови, законодавство та технології постійно змінюються, і важливо адаптувати свої стратегії відповідно. Наприклад, під час зростання інфляції фізичним особам варто інвестувати в активи, які зберігають цінність, як-от нерухомість [1]. Бізнесу необхідно стежити за ринковими трендами та бути готовим до зміни бізнес-моделі, як це зробили багато компаній під час переходу до віддаленої роботи [3].

Створення фінансового захисту для себе і бізнесу є комплексним процесом, який включає аналіз ризиків, накопичення резервів, страхування, диверсифікацію, планування, юридичний захист, освіту та адаптацію до змін. Ці кроки вимагають дисципліни, але вони забезпечують стабільність і впевненість у майбутньому. Регулярний перегляд фінансових стратегій і використання сучасних інструментів допоможуть бути готовими до будь-яких викликів.

Список використаних джерел:

1. Терещенко О. О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2019. – 420 с.
2. Золотарьова О. В. Особисті фінанси: як досягти фінансової свободи. – Харків: Фоліо, 2021. – 280 с.
3. Лагутін В. Д. Економічна безпека бізнесу: теорія і практика. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 336 с.
4. Гетьман О. О. Корпоративне управління: підручник. – Київ: Знання, 2022. – 512 с.

Бігус Г. В.
студентка Львівського національного університету імені Івана Франка
Керівник: к.е.н., доц. Кушнір Т. М.

СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ АЙДЕНТИКОЮ БРЕНДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ KFC

В умовах технологічного прогресу айдентика бренду стала ключовим пунктом для створення впізнаваності бренду, від якої залежить частка ринку, впізнаваність, довіра до компанії тощо. Реклами на телебаченні чи рекламних листівок зараз не достатньо, щоб залучити велику кількість аудиторії, тому в конкурентному середовищі необхідно не тільки розповсюджувати свій бренд усюди, де можливо, а й робити це краще ніж конкуренти. Айдентка бренду – це сукупність елементів, що створюють асоціації, які, в свою чергу, поєднують бренд та споживача, допомагають споживачеві вирізнити компанію серед інших, запам'ятати. Кембриджський словник пояснив термін айдентики бренду як «набір якостей, які люди пов'язують з конкретною компанією або продуктом, що продається під певним ім'ям, які відрізняють його від інших компаній» [3]. Для створення та розвитку сучасного, результативного бренду важливо правильно планувати та організовувати кожну взаємодію з споживачами, створювати потрібний імідж, застосовувати відповідні стратегії для бренду, його розвитку.

Бренд-менеджмент являє собою процес, технологію створення унікального, впізнаваного бренду, управління ним, виявлення поведінки споживачів на ринку, сприйняття ними бренду, відповідно до цих знань адаптація айдентики бренду до наявних тенденцій, використання брендингу або ребрендингу [1, с. 17]. Згідно з словами Котлера та Пферча, ребрендинг - це зміна існуючого бренду, шляхом модифікації його логотипу, назви, слогану та/або будь-якого іншого елементу айдентики бренду. Ребрендинг, зазвичай, необхідний і рекомендований, коли потрібно щось поліпшити в роботі бренду. Ребрендинг допомагає бренду розкрити весь свій потенціал і залишатися конкурентоспроможним [4, с. 3]. Управління айдентикою бренду є важливою частиною бренд-менеджменту, це процес розробки айдентики бренду, адаптації до вимог суспільства, тенденцій на ринку, різних методів взаємодії.

Для створення успішного бренду за допомогою складових айдентики на цифрових платформах, соцмережі, веб-сайти, додатки мають бути належно оформлені, з використанням єдиного фірмового стилю, стилю спілкування на усіх дописах і платформах. Окрім цього, наступним важливим кроком є просування своїх ідей, культури, місії бренду як частини суспільства, щоб бренд помітили і ідентифікували як особистість, продукт, організацію й символ. В умовах швидких змін необхідною умовою ефективного функціонування компанії є контроль за станом сприйняття бренду.

«KFC» – успішний приклад бренду закладу швидкого харчування. Його айдентика за історію існування зазнала багато перевтілень з розвитком технологій, маркетингу та трендів у дизайні.

Персонаж «KFC» – це Полковник Сандерс, реальна людина, засновник закладу швидкого харчування, який отримав звання «полковник» за значний внесок у розвиток придорожнього громадського харчування. Завдяки образу південного джентльмена йому вдалося побудувати імідж свого закладу, запам’ятатися споживачам. Навіть через 45 років після його смерті, персонаж Полковника Сандерса є ключовим елементом айдентики бренду «KFC», не тільки як персонаж, а й як елемент логотипу [2, с. 8-9]. На теперішньому етапі бренд вдало адаптував свій бренд до вимог цифрової трансформації світу, наприклад, змінивши логопит на простіший, але зберігши його ідентичність.

Стиль комунікації – важлива складова айдентики на цифрових платформах, адже потрібно правильно використовувати можливості платформ, текстові повідомлення, відео; враховувати вік, статус, вподобання, погляди аудиторії для порозуміння та побудови міцних взаємин з нею. «KFC» має неформальний, жартівливий стиль комунікації, який часто відповідає сучасним молодіжним трендам.

Слід також зазначити, що індивідуальність «KFC» також відображається через адаптацію до локальних вподобань, наприклад створення дизайнів з українськими вишитими візерунками, створення «української лінійки».

«Так смачно, що пальчики оближеш» (англ. «It's Finger Lickin' Good») – знаменитий слоган «KFC», який на період пандемії бренд перестав використовувати, через недоречність, відповідно до нових суспільних правил. Проте бренд не розгубився і перетворив свій недолік на метод привернення уваги. «KFC» почав позичати в інших брендів слогани та представляти їх на своїх рекламах у соцмережах, на білбордах тощо. Наприклад використав салоган «Nike» – «Just do it». Після закінчення пандемії слоган повернули, адже він простий та через певну неформальність легко запам’ятовується [2, с. 14].

Отже, управління айдентикою бренду вимагає постійної адаптації до швидкозмінних вимог, особливо в умовах цифрової трансформації. Будь-якому бренду необхідно розробляти унікальну айдентику, контролювати її вплив на споживачів, оперативно змінюватися відповідно до вимог на ринку. Айдентика «KFC» зосереджена на засновнику, він став персонажем бренду, головним продуктом є його унікальний рецепт смаженої курки, зображений на логотипі, історія бренду побудована на його пізньому успіху.

Список використаних джерел:

1. Мельничук Л. С. Бренд-менеджмент підприємств як фактор успішності на ринку. Наукові праці. економіка. 2018. Т. 312, № 300. С. 17–20.
2. Чернишов Д. KFC: секретний рецепт, що підкорив світ. Дніпро : ФСЗМК, 2023. 95 с.
3. Brand identity. *Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus*.URL:https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/brand-identity (date of access: 16.04.2025).
4. Sotaniemi E. Redefining brand identity – Case BobbyHouston : Degree Programme International Business. 2016. 43 p.

Більчинський М. С.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: PhD за спеціальністю «Публічне управління адміністрування»,
старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій
Національного університету «Одеська політехніка», Комаровський І. В.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СТАРТАПАХ

Інноваційний менеджмент у технологічних стартапах виступає ключовим чинником успішного розвитку молодих підприємств у сфері високих технологій. В умовах динамічного ринку та швидких технологічних змін саме здатність ефективно впроваджувати інновації визначає перспективи компаній та їхню конкурентоспроможність. Сутність проблеми полягає в тому, що значна частина стартапів не здатна впоратися з викликами, пов’язаними з управлінням інноваційними процесами, що, у свою чергу, призводить до втрати позицій на ринку, повного згортання бізнесу [1].

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі стартапів як джерел технологічних і соціальних інновацій, що здатні трансформувати не лише окремі галузі, а й впливати на розвиток глобальної економіки. У сучасному світі стартапи створюють продукти та послуги, які змінюють звичні моделі споживання, комунікації та взаємодії. Саме тому аналіз механізмів інноваційного менеджменту є важливим для розуміння того, як забезпечити ефективний розвиток таких компаній [4].

Метою дослідження є комплексний аналіз основних аспектів інноваційного менеджменту в технологічних стартапах, виявлення типових викликів, з якими стикаються стартапи в процесі розвитку, а також формулювання практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління інноваціями. Особлива увага приділяється методикам, що забезпечують адаптивність стартапів до умов ринку, а також забезпечують гнучкість у прийнятті рішень [2].

Інноваційний менеджмент у стартапах ґрунтується на використанні сучасних підходів, серед яких ключове місце займають LeanStartup, Agile та DesignThinking. Методика LeanStartup передбачає створення мінімально життєздатного продукту (MVP), який дозволяє швидко перевірити ідеї на ринку з мінімальними витратами. Підхід Agile забезпечує адаптивне планування, швидку розробку та постійне вдосконалення продукту, що є вкрай важливим у мінливих умовах. Метод DesignThinking орієнтується на глибоке розуміння потреб користувача і є інструментом створення продуктів, які справді вирішують конкретні проблеми споживачів [3].

До основних викликів, з якими стикаються стартапи, належать обмежені фінансові, людські та часові ресурси. Через це постає необхідність правильного розставлення пріоритетів, стратегічного планування та постійної оптимізації бізнес-процесів. Також суттєве значення має внутрішня мотивація команди, адже працівники стартапів часто працюють в умовах невизначеності, високих ризиків і значного емоційного навантаження. Лідери таких компаній мають вміти не

лише організовувати роботу, а й підтримувати командний дух, створюючи культуру відкритості, довіри та творчості [5].

Окрему роль у розвитку стартапів відіграє залучення інвестицій, зокрема від венчурних фондів, бізнес-ангелів або шляхом участі у акселераційних програмах. Для того, щоб отримати фінансування, стартап має не лише продемонструвати інноваційність продукту чи послуги, а й довести потенціал масштабування та виходу на великі ринки. Інвестори звертають увагу на наявність чіткої бізнес-моделі, аналіз ринку, а також на компетентність команди.

Успішні приклади реалізації інноваційного менеджменту в стартапах, як-от Airbnb, Grammarly, Dropbox, демонструють, що стратегічний підхід до інновацій, гнучкість, постійне вдосконалення продукту та увага до клієнтського досвіду є запорукою сталого розвитку. Водночас досвід провальних стартапів вказує на типові помилки, як-от ігнорування потреб ринку, погана комунікація в команді, неправильне використання ресурсів та відсутність адаптивності [4].

У підсумку можна зазначити, що ефективний інноваційний менеджмент дозволяє технологічним стартапам оперативно адаптуватися до змін, залучати інвесторів і клієнтів, створювати конкурентоспроможні продукти та досягати лідерських позицій на ринку. Для досягнення таких результатів необхідно впроваджувати сучасні інструменти управління проєктами (наприклад, Jira, Trello), активно вивчати ринкові тренди, взаємодіяти з цільовою аудиторією, інвестувати в розвиток команди та корпоративної культури [2, 3].

Список використаних джерел:

1. Войчак А. В. Інноваційний менеджмент : підручник / А. В. Войчак. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 352 с.
2. Чухрай Н. І. Менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб. / Н. І. Чухрай. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 240 с.
3. Лаптєв С. І. Стартап як форма реалізації інноваційного підприємництва / С. І. Лаптєв, І. М. Синяк // Економіка і держава. – 2020. – № 6. – С. 42–45.
4. Кузьмін О. Є. Стартапи як інструмент інноваційного розвитку економіки / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник // Вісник НУ "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. – 2019. – № 3 (895). – С. 28–33.
5. Семенов В. Л. Управління інноваційною діяльністю : навч. посіб. / В. Л. Семенов. – Київ : КНЕУ, 2018. – 310 с.

Боклаг І.С.
студентка Державного торговельно-економічного університету
Керівник: к.е.н., доц.Силкіна Ю.О.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Розвиток інноваційної діяльності підприємств базується на цифровізації економічних і виробничих процесів, що відбувається на основі впровадженню новітніх технологій штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, Інтернету цінностей (valueweb), робототехніки тощо [1, с. 32]. Цифрова трансформація підприємств, незалежно від форми власності та напрямку діяльності, охоплює всю сферу інновацій та кардинально змінює як виробничі процеси, так і традиційну логіку ведення бізнесу.

Серед основних технологічних тенденцій, що сприяють ефективному розвитку інноваційного бізнесу, можна виокремити наступні:

1. **Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML).** Використання інтелектуальних алгоритмів дає змогу автоматизувати бізнес-процеси, здійснювати аналіз великих обсягів даних та передбачати ринкові тенденції. Від персоналізованих рекомендацій до аналітичних рішень для управління ризиками — AI та ML значно підвищують ефективність прийняття управлінських рішень.

2. **Інтернет речей (IoT).** Інтеграція взаємопов’язаних пристроїв, оснащених датчиками та аналітичними модулями, дозволяє здійснювати моніторинг і оптимізацію бізнес-процесів у реальному часі. Завдяки IoT підприємства можуть прогнозувати потреби в технічному обслуговуванні, покращувати логістичні процеси та забезпечувати персоналізовану взаємодію з клієнтами.

3. **Технологія блокчейн.** Застосування блокчейн технологій сприяє підвищенню прозорості транзакцій, забезпеченню безпеки фінансових операцій та створенню нових підходів до управління даними. Інноваційні бізнес-моделі у фінансовому секторі, управлінні ланцюгами постачання та в охороні здоров’я активно інтегрують блокчейн для покращення надійності та ефективності операцій.

4. **Економіка спільного використання.** Платформи, що базуються на принципах спільного споживання ресурсів, відкривають нові можливості для бізнесу. Моделі peer-to-peer (P2P) дозволяють компаніям оптимізувати використання активів, підвищувати доступність послуг та розширювати ринкові можливості.

5. **Зростання FinTech-рішень.** Фінансові технології істотно змінили підхід до управління фінансами, пропонуючи цифрові платформи для мобільних платежів, онлайн-банкінгу, альтернативного кредитування та автоматизованих фінансових сервісів. Використання FinTech сприяє підвищенню фінансової доступності та ефективності бізнес-операцій [2, с. 4-5].

Впровадження інноваційних управлінських моделей, таких як цифрове лідерство, дистанційне управління та використання інтелектуальних

аналітичних систем, сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат та покращенню комунікації в організаціях. Наприклад, платформи для управління проєктами, такі як Trello чи Asana, дозволяють ефективно координувати робочі процеси та здійснювати моніторинг виконання завдань у реальному часі.

Одним із найбільш ефективних інструментів цифрової трансформації є бізнес-модель Freemium, що передбачає безкоштовний доступ до базових функцій із можливістю придбання розширених сервісів або преміум-функцій. Успішне ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації вимагає ефективного управління командами та бізнес-процесами [2, с. 5]. Однією з найбільш популярних методологій є Scrum, частина гнучкої методології Agile, яка ґрунтується на принципах ітеративного розвитку, постійного вдосконалення та ефективної командної взаємодії. Scrum широко застосовується в IT-секторі, стартапах, маркетингових агентствах та інших інноваційних сферах, де важлива швидка адаптація до змінюваних умов ринку.

Цифрові трансформації безперечно мають потенціал для значного покращення забезпечення продовольчої безпеки в контексті державного регулювання економіки України. Важливу роль у цьому процесі відіграє інноваційне управління аграрними підприємствами та всією переробною промисловістю, що функціонує як драйвер сталого виробництва, обліку, зберігання та транспортування продовольства. Це також сприяє стабільному забезпеченню внутрішнього ринку та відновленню лідерських позицій України на світовому ринку продовольства [3 с. 15].

Інноваційні моделі управління є основою успішного функціонування організацій в умовах цифрової трансформації. Вони забезпечують підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін.

Список використаних джерел:

1. Портной Є.В. Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип 6 №15. С. 31-38. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.15-5.
2. Анопа А.С., Ілляшенко С.М. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* 2025. №71. С. 1-8. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85.
3. Шинькович А.В., Васильєва Н.Б., Романенко О.В. Інноваційне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації: виклики та стратегії. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №13. С. 1-23. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256.

Бондаренко А.В.
здобувач магістреського рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
Керівник: к.е.н., старший викладач Коростова І.О.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ: ЕТАПИ ТА МЕТОДИ

Інноваційна діяльність підприємства завжди пов’язана з певним рівнем ризику, адже впровадження нових технологій, продуктів або процесів супроводжується невизначеністю та можливими втратами. Саме тому управління інноваційними ризиками є важливим процесом, що дозволяє мінімізувати загрози та підвищити ефективність реалізації інноваційних проєктів.

Існує кілька ключових видів ризику, що супроводжують інноваційну діяльність. Серед них можна виокремити ризик неправильного вибору інноваційного проекту, ризик, пов'язаний із гарантуванням прав власності, а також технічні та економічні ризики [1].

Загальний рівень ризиків у сфері інновацій набагато вищий, ніж у традиційних інвестиційних проектах. Це обумовлено високою конкурентною боротьбою, значною невизначеністю результатів та постійними змінами на ринку інновацій. Однак високий рівень ризику часто компенсується високою потенційною віддачею, яку може принести успішна реалізація інноваційних проектів. Щоб мінімізувати ризики та забезпечити ефективне впровадження нових рішень, необхідно використовувати системний підхід до управління інноваційними ризиками, який складається з кількох ключових етапів [2].

Першочерговим етапом є ідентифікація ризиків, яка полягає у визначенні можливих загроз, що можуть виникнути на різних стадіях інноваційного процесу. Чим раніше підприємство виявить потенційні проблеми, тим більше шансів запобігти їхньому негативному впливу.

Далі здійснюється аналіз ризиків, який включає якісну та кількісну оцінку. Якісний аналіз дозволяє визначити джерела ризику та оцінити можливі наслідки, тоді як кількісний базується на математичних розрахунках і дає змогу оцінити ймовірність виникнення ризикових ситуацій.

Наступним кроком є ранжування ризиків, тобто їх класифікація за рівнем значущості. Це дає змогу підприємству визначити, які ризики потребують негайного реагування, а які мають незначний вплив і можуть бути прийняті без додаткових заходів.

Після цього розробляються та реалізуються заходи управління ризиками. Вони можуть включати уникнення ризиків (усунення їх причин), передачу відповідальності іншій стороні (наприклад, через страхування або залучення партнерів), прийняття ризиків (якщо вони мають незначний вплив) або їх оптимізацію (через створення резервів, страхування тощо).

Завершальним етапом є моніторинг і контроль, що забезпечують зворотний зв’язок і дають змогу коригувати стратегію управління ризиками в

майбутньому. Постійний контроль сприяє зниженню рівня невизначеності та створює умови для ефективного розвитку інноваційної діяльності.

Управління ризиками здійснюється через різні методи, серед яких можна виділити [3]:

- Метод розподілу ризиків, який передбачає передачу частини ризиків між учасниками інноваційного проєкту. Його метою є залучення найбільш фінансово стабільного партнера, який має достатньо ресурсів для мінімізації можливих негативних наслідків.
- Диверсифікація – метод, що знижує ризики шляхом інвестування в різні напрями, активи чи проєкти. Це дозволяє уникнути значних втрат у разі невдачі одного з них.
- Метод зниження невизначеності полягає у використанні статистичних та аналітичних методів, які допомагають оцінити можливі сценарії розвитку подій та мінімізувати непередбачені ризики.
- Лімітування – встановлення чітких обмежень на фінансові операції, інвестиції чи витрати, що дозволяє контролювати рівень ризику та уникати надмірного фінансового навантаження.
- Хеджування є методом, що дозволяє захистити себе від фінансових ризиків, таких як коливання цін на сировину, валюти або інші активи. Це досягається укладанням термінових контрактів, які фіксують ціну покупки чи продажу активу на визначеному рівні.
- Метод страхування передбачає створення резервного фонду або оформлення страхових полісів, що забезпечують компенсацію можливих збитків у разі настання непередбачених обставин, таких як аварії чи природні катастрофи.

Отже, управління інноваційними ризиками є ключовим аспектом для забезпечення стабільності підприємства в умовах постійних змін. Чітка послідовність етапів та ефективних методів дозволяє мінімізувати потенційні загрози та забезпечити успішне впровадження інноваційних проєктів.

Список використаних джерел:

1. Касьянова Н.В., Яцюк С.С. Управління ризиками інноваційного проекту. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). №3, 2019. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_3/16.pdf
2. Кульчицький І.І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск 64 / 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-140
3. Сосновська ОО., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 1(3)/2019, 70-79. URL: https://doi.org/10.32750/2019-0106

Бурдова Д. С.
студентка Центральноукраїнського державного університету
імені Володимира Винниченка
Керівник: к.п.н., доцент Щоголєва І.В.

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі, де глобалізація, діджиталізація та конкуренція створюють нові реалії для компаній, інновації мають важливе значення. Компанії, які здатні швидко адаптуватися до змін та впроваджувати нові рішення, мають більше шансів на успішне функціонування та зростання. Інновації стали тією рушійною силою, яка дозволяє компаніям не лише утримувати свої позиції, а й виходити на нові ринки, створюючи унікальні продукти та послуги, що й дає їм змогу будити більш конкурентоспроможними.

Суголосну думку мають й А.В. Міньковська та А.С. Молчанов, які акцентують на тому, що інноваційний менеджмент є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємства, орієнтований на створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів і процесів, які сприяють поліпшенню якості, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства [1].

Конкурентоспроможність можна розглядати через призму численних характеристик товарів та послуг, засобів маркетингу, способів взаємодії із економічним, політичним, соціальним середовищем тощо. Інновації відіграють ключову роль у всіх зазначених аспектах, проте їх впровадження потребує виваженого підходу [2].

Інновації можуть стати джерелом стійкої переваги, яку складно або неможливо швидко скопіювати конкурентам, наприклад: патенти, ноу-хау, власні технології тощо. Кожен вид інновації підсилює конкурентоспроможність по-своєму: продуктові – створюють цінність для клієнтів; процесні – забезпечують ефективність діяльності; організаційні – покращують управління та гнучкість, а маркетингові – допомагають краще донести продукт до споживача. Разом вони формують цілісну інноваційну стратегію, яка дозволяє компанії не лише втримуватися на ринку, а й випереджати конкурентів.

Традиційні методи управління, які зосереджені лише на зменшенні витрат або збільшенні виробництва, стають неефективними. Сучасні компанії потребують зовсім інших якостей: стратегічного бачення, гнучкості, здатності швидко приймати рішення та постійно впроваджувати інновації. Така зміна вимог до менеджменту є закономірною реакцією на стрімкий технологічний розвиток та зміну очікувань споживачів.

На цьому тлі інноваційний менеджмент відіграє ключову роль. Йдеться не лише про впровадження технологічних інновацій, а й про комплексний управлінський підхід, який включає розвиток людського капіталу, управління знаннями, структурні зміни в організації та переосмислення бізнес-моделі.

Сучасний інноваційний менеджмент все частіше виходить за межі організації і спирається на моделі відкритих інновацій. Це означає, що компанії співпрацюють з університетами, науково-дослідними інститутами, стартапами і навіть конкурентами. Ця взаємодія дає їм доступ до передових знань, знижує витрати на дослідження та прискорює комерціалізацію інноваційних рішень.

Діджиталізація також має значний вплив на розвиток інноваційного менеджменту. Такі технології, як BIGDATA, штучний інтелект, інтернет речей та хмарні сервіси дозволяють компаніям точніше прогнозувати поведінку споживачів, автоматизувати процеси та швидше виводити продукти на ринок.

А. Іващенко та Г. Єфімова обґрунтували, що цифрові інструменти не лише підвищують ефективність управління, а й сприяють створенню продуктів з високою доданою вартістю. Науковці підкреслюють, що впровадження цифрових інструментів у підприємствах сприяє зниженню витрат, зростанню продуктивності, розширенню ринків збуту та підвищенню економічної стійкості підприємств, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компаній [3].

Однак, успіх інноваційного менеджменту залежить не лише від внутрішніх зусиль компанії, а саме: лідерство та підтримка з боку вищого керівництва; впровадження інструментів менеджменту інновацій, таких як design thinking, stage-gate, scrum тощо, а й від зовнішніх умов. Важливу роль у цьому відіграють державна підтримка, наявність інноваційної інфраструктури, доступ до фінансування та податкові пільги.

Інноваційний менеджмент – це не просто інструмент для оновлення продукції чи впровадження технологій, а комплексна система формування довгострокової конкурентоспроможності компанії, ефективність якої залежить як від внутрішніх факторів - культури, лідерства, співробітників, так і від зовнішнього середовища. Все це вимагає від компаній постійного вдосконалення та готовності до змін.

Список використаних джерел:

1. Міньковська А.В., Молчанов А.С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 8. 2023. С. 295-300. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-295-300
2. Славков М.П., Калантаєвська О.О., Губарь О.В. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. Економіка та суспільство. Вип. 56. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95
3. Іващенко А., Єфімова Г. Економічні вигоди від впровадження цифрових інструментів у малому та середньому бізнесі в Україні. *Матеріали конференцій МЦНД*. 09.08. 2024. Чернівці, Україна, 2024. С. 48-50.

Вісич К. Д.
студентка Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Керівник: к.е.н., доцент Васильченко М. І.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В МЕНЕДЖМЕНТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ

В умовах сьогодення штучний інтелект (ШІ) активно розвивається та проникає у всі сфери людської діяльності. Зокрема, сьогодні він впроваджується в системи управління, пропонуючи нові та удосконалені алгоритми машинного навчання, інструменти для аналізу даних, автоматизованого планування, управління ресурсами, а також програмне забезпечення у сфері бізнес-аналітики, CRM- та HR-систем. Тому підприємства, які прагнуть ефективно організовувати свою діяльність, беззаперечно будуть інтегрувати ШІ у свої виробничі та управлінські процеси. Ця теза підтверджується результатами опитування Capterra за 2023 рік, що демонструє позитивний вплив штучного інтелекту на сферу управління: 77 % спеціалістів з управління проєктами оптимістично налаштовані щодо використання ШІ та відзначили покращення результатів, і лише 8 % компаній не мають планів щодо залучення ШІ у свою діяльність [1]. З огляду на це, важливо усвідомлювати всі переваги та недоліки такої стратегії для глибшого аналізу цього підходу.

Однією із найголовніших переваг використання штучного інтелекту в управлінні є його здатність швидко та ефективно аналізувати великі обсяги даних та формувати різноманітні звіти на їх основі. Це дає змогу спиратись на глибокий та швидкий аналіз фактів під час прийняття управлінських рішень. Застосування ШІ-технологій в управлінні підприємством створює нові можливості для формування власних баз знань, моделей прийняття управлінських рішень і використання сучасних алгоритмів обробки інформації через інтеграцію новітніх інформаційних технологій. Зрештою, все це сприяє оптимізації процесів управління проєктами й командами, зменшенню ймовірність помилок, удосконаленню точність планування та підвищенню кваліфікації персоналу.

Автоматизація рутинних завдань за допомогою штучного інтелекту, таких як звітність, складання графіків, обробка запитів, дозволяє менеджерам зосереджувати увагу на стратегічних і більш важливих завданнях. Такий підхід до управління добре відображає принцип Парето, згідно з яким 80 % успішних результатів досягаються завдяки 20 % прикладених зусиль. Це означає, що делегуючи виконання низки завдань штучному інтелекту, співробітники отримують більше часу та ресурсів для вирішення завдань, які є ключовими для подальшого розвитку підприємства.

Алгоритми штучного інтелекту також активно удосконалюють підходи до управління співробітниками. Сучасні HR-системи здатні аналізувати резюме кандидатів на посади, прогнозувати їх ефективність праці, а також оцінювати рівень зацікавленості та мотивації працівників. Відтак, розвиток в цьому

напрямку допоможе компаніям більш ефективно керувати людськими ресурсами та зменшити ризики, пов’язані з неправильним підбором персоналу.

Проте попри численні переваги, впровадження штучного інтелекту у сферу управління супроводжується певними викликами. Один із найбільш суттєвих – це потреба у великій кількості репрезентативних даних, без яких досягнення ефективності процесу є неможливим. Через низьку якість даних, їх неповну відповідність критеріям або недостатню кількість, алгоритмами можуть бути прийняті хибні рішення. Ще одним важливим недоліком є фінансова затратність використання ШІ та необхідність у висококваліфікованих фахівцях. Для забезпечення коректного функціонування штучного інтелекту необхідно використовувати сучасне програмного забезпечення. Це особливо відчують малі і середні компанії, для яких витрати на інтеграцію ШІ в управлінські процеси можуть бути значним фінансовим навантаженням. Крім того, подальше обслуговування таких систем потребує регулярних витрат на оновлення, технічну підтримку та забезпечення безпеки даних. Один із головних ризиків використання ШІ – це витік персональних даних, що може призвести до серйозних наслідків. Наприклад, у січні 2025 року фахівці з кібербезпеки корпорації «Wiz» виявили витік даних у китайській компанії «DeepSeek» [2]. Ця ситуація була особливо небезпечною, оскільки витік надавав зловмисникам можливість маніпулювати даними користувачів та компанії. Ще одним недоліком ШІ є відсутність у нього емоційності. Хоча штучний інтелект може ухвалювати точні рішення завдяки відсутності емоційного фактору, він не здатний до емпатії, співпереживання чи розуміння людських емоцій. ШІ не враховує психологічний стан співробітників, соціальний контекст чи моральні аспекти ситуацій, що, зазвичай, вимагають людської інтуїції та чутливості.

Отже, у результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що впровадження штучного інтелекту в управлінську практику відкриває перед підприємствами широкі перспективи для покращення ефективності – від автоматизації однотипних завдань до забезпечення обґрунтованих рішень на основі глибокого аналізу даних. Можливості ШІ в оптимізації процесів та підвищення продуктивності роблять його потужним інструментом для сучасного менеджера. Лише ретельний і зважений підхід до інтеграції штучного інтелекту в управлінську діяльність, на наш погляд, дозволить повною мірою реалізувати його потенціал, зберігаючи при цьому баланс між інноваційністю, етичними нормами та ефективністю.

Список використаних джерел:

1. Taylor P. The state of AI in PM: leading project manager unpacks brand new Capterra data. Capterra. 2023. URL: https://www.capterra.com/resources/data-on-ai-in-project-management/ (дата звернення: 02.04.2025).
2. Масштабний витік даних DeepSeek: що сталося і які наслідки? Utech. https://www.utech.kiev.ua/masshtabnyj-vytik-danyh-deepseek-shho-stalosya-i-yaki-naslidky/ (дата звернення: 03.04.2025).

Волошина А.І.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т.В.

ЗАКОНОМІРНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Слід зазначити, що підприємництво потрібно розглядати у історичному розвитку, а й у територіальному, адже держава істотно впливає на його розвиток. Підприємницька ініціатива в Україні зароджувалась у дуже несприятливому середовищі: пасивна поведінка людини через відсутність приватної власності, традиції общинного життя. Історично склалося те, що спочатку розвинулося торгове підприємництво, а потім набули розвитку й інші його види, зокрема, банківське, аграрне, промислове тощо.

Дослідження закономірностей розвитку підприємництва дозволило виділити такі:

1. Закономірність хвильової динаміки, що відбиває циклічний характер впливу підприємництва на економічне зростання.

2. Взаємодії підприємницьких і непідприємницьких структур. Попит підприємців на фінансові, трудові та матеріальні ресурси зростає із застосуванням нових технологій. Постачальниками ресурсів часто виступають непідприємницькі структури. Якщо обсяг пропозиції постійний, зростання попиту викликає зростання ціни на підприємницькі ресурси, що призводить до збільшення витрат виробництва. Це вводить економіку у стадію депресії. Згодом попит на продукцію та ресурси падає, що призводить до дефляції.

3. Динамічність підприємницького потенціалу. Підприємців можна розділити на дві групи. До першої групи належать такі підприємці, які не мають можливість реалізувати свої підприємницькі ідеї з низки певних причин. Інша група – це підприємці, які активно використовують свої підприємницькі ідеї, аналізують минулий досвід та пристосовують його до ситуації на ринку. У період застою підприємець може вибрати собі ту сферу діяльності, де зможе з максимальною ефективністю використовувати свої підприємницькі ідеї. Аналізуючи існуючий досвід, можна дійти висновку, що спад ділової активності або навіть глибока криза й інкубаційний період, у майбутньому є одним з поштовхів економічного підйому.

Специфічні риси підприємницької діяльності, які визначають закономірність розвитку бізнес-середовища полягають у наступному:

1. Підприємницька ідея – можливий інтерес фірми-виробника, що приймає чіткі контури в економічній формі. Підприємницька діяльність починається саме з ідеї. Підприємницька ідея реалізується через моделювання підприємницької діяльності, що допомагає здійснювати підприємцю «послідовні кроки роботи зі створення і подальшого розвитку бізнесу» [1].

2. Бізнес-планування чи процес перетворення ідеї на функціонуюче підприємство реалізується через розробку бізнес-плану, трудомісткість розробки якого «залежить від обсягу інформації, рівня її деталізації, особливостей і

масштабів бізнесу, необхідності розрахунку декількох варіантів реалізації проєкту (стратегії) з урахуванням специфічних вимог щодо його складання [2].

3. Підприємницьке рішення. Процес прийняття рішення про доцільність впровадження підприємницької ідеї. Підприємницькі рішення базуються на таких ознаках, як:

- необхідність вибору з наявних альтернатив;
- наявність певної цілі;
- необхідність вольового акту особи, що приймає рішення стосовно його вибору.

4. Орієнтація на отримання прибутку, який визначає ефективність здійснення підприємницької діяльності.

5. Підприємницькі ризики. Підприємницьке середовище буває нестабільним і невизначеним щодо майбутніх подій. Відповідно, завжди виникають певні ризики, причиною яких, в першу чергу, є мінливість зовнішнього бізнес-середовища. У науковій літературі «більшість трактувань підприємницького ризику зводиться до невизначеності отримання очікуваного доходу від вкладених ресурсів» [3].

Отже закономірності розвитку підприємництва визначаються у більшому ступені впливом зовнішніх чинників. Тому при здійсненні підприємницької діяльності варто досліджувати вплив різних чинників з метою запобігання виникаючих загроз через прийняття відповідних підприємницьких рішень з огляду на ризики, які обумовлені цими загрозами.

В Україні підприємництво має значний потенціал, але стикається з обмеженнями через війну, економічну нестабільність і недостатню інфраструктуру. Розуміння визначених закономірностей допомагає розробляти ефективні стратегії підтримки бізнесу, що є ключовим для відновлення української економіки.

Список використаних джерел:

1. Підприємництво та його організаційно-правові засади : Навчальний посібник / Коваленко О. В. - Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.
2. Колісник-Гуменюк Ю., Гурська І., Федуняк І., Скурський Д. Бізнес-планування діяльності підприємств як передумова їх стратегічного розвитку. *Збірник наукових праць*. 2022. Випуск 11. С. 150-153. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38638/Kolisnyk-Humeniuk1.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
3. Грубяк С.В. Підприємницькі ризики: Поняття, сутність, види. *Інфраструктура ринку.* 2016. Вип. 2. С. 136-139. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/28.pdf

Гаврилюк В.П.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доцент Бутенко Т. В.

ІНВЕСТИЦІЇ: ЯК ЗБЕРЕГТИ І ПРИМНОЖИТИ В УМОВАХ КРИЗИ

Інвестиції в умовах економічної нестабільності — це виклик, який потребує виваженого підходу, глибокого розуміння ризиків і вміння знаходити нові можливості. Криза, будь то інфляція, ринкові обвали чи геополітичні потрясіння, може стати не лише загрозою для капіталу, але й шансом для тих, хто діє стратегічно.

Диверсифікація – це стратегія розподілу інвестиційного капіталу між різними активами, секторами, регіонами чи класами інструментів з метою зниження ризиків. Її суть полягає в тому, щоб не вкладати всі кошти в один актив чи галузь, адже падіння одного сегмента може бути компенсоване стабільністю чи зростанням іншого. Диверсифікація не гарантує прибутку, але значно знижує ймовірність катастрофічних втрат, створюючи більш передбачуваний фінансовий результат [1]. Важливо, щоб активи мали низьку кореляцію між собою – тобто реагували на ринкові зміни по-різному. В Україні диверсифікація може включати інвестиції в гривневі та валютні активи, щоб захиститися від девальвації, або в різні галузі, наприклад, агросектор і IT, які по-різному реагують на кризу [2].

Захисні активи відіграють ключову роль у збереженні капіталу, коли ринки стають непередбачуваними. Такі активи, як золото чи державні облігації, мають тенденцію зберігати цінність або навіть зростати під час економічних потрясінь. Золото, наприклад, історично було притулком для інвесторів у періоди високої інфляції чи нестабільності, адже його ціна менш залежна від фондових ринків [1]. В Україні доступ до золота можливий через банківські метали чи спеціалізовані фонди. Державні облігації, зокрема ОВДП (облігації внутрішньої державної позики), пропонують стабільний дохід із низьким ризиком, хоча їхня дохідність може бути скромною порівняно з акціями [2].

Диверсифікація є наріжним каменем успішного інвестування, особливо в кризу. Розподіляючи кошти між різними активами, інвестор знижує залежність від одного джерела доходу чи ринку. Наприклад, якщо акції технологічних компаній падають через економічний спад, інвестиції в сировинні товари чи нерухомість можуть залишатися стабільними або навіть зростати [3]. В українських реаліях диверсифікація може включати поєднання гривневих ОВДП, валютних депозитів і частки в міжнародних ETF, щоб захиститися від валютних ризиків і місцевих економічних коливань. Практичний підхід – почати з 3-5 різних класів активів і поступово розширювати портфель, аналізуючи їхню поведінку в різних умовах [1].

Спекулятивні активи, такі як криптовалюти чи акції високотехнологічних стартапів, приваблюють інвесторів обіцянками швидкого прибутку, але в кризу їхня волатильність може призвести до значних втрат. Наприклад, біткойн, який у 2021 році досяг піку, втратив значну частину вартості в 2022 році через

посилення монетарної політики в світі [2]. Щоб мінімізувати ризики, варто обмежити частку таких активів у портфелі до 10-15% і використовувати інструменти управління ризиками, наприклад, встановлення стоп-лосів для автоматичного продажу активів у разі різкого падіння [3]. Спекулятивні інвестиції потребують ретельного аналізу та готовності до втрат.

Криза часто створює унікальні можливості для інвесторів, які готові діяти стратегічно. Недооцінені активи, такі як акції надійних компаній чи нерухомість у стабільних регіонах, можуть стати вигідною інвестицією після ринкового падіння. Наприклад, після кризи 2008 року інвестори, які купували акції на "дні", отримали значні прибутки в наступне десятиліття [1]. В Україні нерухомість у великих містах, таких як Київ чи Львів, може бути привабливою для довгострокових вкладень, особливо якщо попит на оренду зростає через міграцію чи економічні зміни [4]. Сектори, стійкі до криз, — агробізнес, фармацевтика, альтернативна енергетика — також пропонують перспективи зростання. Інвестування в такі активи вимагає терпіння, але може принести стабільний дохід у майбутньому.

Емоційна стійкість – один із ключів до успіху в інвестуванні під час кризи. Паніка, спричинена ринковими обвалами, часто штовхає інвесторів до поспішного продажу активів, що закріплює їхні втрати. Дослідження показують, що інвестори, які дотримуються довгострокової стратегії, досягають кращих результатів, ніж ті, хто реагує імпульсивно [3]. В Україні, де економічна нестабільність може посилюватися зовнішніми факторами, важливо мати чіткий інвестиційний план і дотримуватися його. Регулярне інвестування невеликими сумами (метод середньої вартості) допомагає згладити вплив ринкових коливань. Крім того, фінансова освіта захищає від шахрайських схем, які активізуються в кризові періоди, пропонуючи «швидкі» прибутки [4].

Інвестування в умовах кризи – це мистецтво балансування між захистом капіталу та пошуком нових можливостей. Диверсифікація, вибір захисних активів і уникнення емоційних рішень допомагають зберегти кошти, тоді як стратегічний підхід до недооцінених активів відкриває шлях до їх примноження. В Україні, де економічні виклики ускладнені локальними факторами, фінансова грамотність і дисципліна стають вирішальними.

Список використаних джерел:

1. Березовий, О. В. (2020). *Фінансова грамотність: як управляти грошима в Україні*. Київ: Видавництво «Саміт-Книга».
2. Кравець, І. М. (2021). *Інвестування для українців: стратегії успіху*. Львів: Видавництво «Апріорі».
3. Сеньків, М. Я. (2019). *Фінансові ринки та інвестиції: практичний посібник*. Тернопіль: Видавництво «Економічна думка».
4. Гриценко, А. П. (2022). *Особисті фінанси в умовах кризи: український досвід*. Харків: Видавництво «Фоліо».

Гавриш А.Р.
студентка Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
Керівник: к.е.н., доцент Варяниченко О.В.

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

«Агропромисловий комплекс України включає в себе спеціалізовані підприємства, організації, які виконують випуск та переробку продукції сільського господарства, її транспортування та реалізацію, належне зберігання. Також, окреслюють аграрні компанії, що забезпечують випуск виробничих фондів, ремонт техніки та устаткування, здійснюють дослідницьку роботу та інтегрують її результати в сфери землеробства та тваринництва» [1].

Для ефективного функціонування аграрного сектору, який відіграє ключову роль в економіці країни, забезпечує її продовольчу безпеку, є важливим джерелом експорту та створення робочих місць, необхідним є належне забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Важливу частину цих ресурсів становить сільськогосподарська техніка, яка повинна бути доступною в достатній кількості та використовуватися максимально ефективно. Рівень забезпечення технікою залежить від розвитку машинобудування, зокрема виробництва тракторів та іншої аграрної техніки, а також від стану енергетичної галузі, транспорту та логістичної інфраструктури [2].

Таким чином, стан і майбутнє сільського господарства України великою мірою визначаються рівнем розвитку матеріально-технічної бази, зокрема ступенем оснащеності аграрних підприємств сучасною сільськогосподарською технікою, що актуалізує впровадження змін в таких організаціях.

«Очікується, що світовий ринок сільськогосподарського обладнання значно зросте, чому сприятимуть такі фактори, як технологічний прогрес, підвищення механізації у сільському господарстві, зростання витрат на робочу силу та необхідність підвищення продуктивності для задоволення світового попиту на продовольство» [3].

«Через воєнні дії найбільшими втратами аграрного сектору економіки України стали втрати сільськогосподарської техніки – знищено і пошкоджено 20,9 %. Тому, забезпечення ефективного функціонування ринку технічних засобів є ключовим чинником відновлення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств» [4].

Відомо, що одним із ключових елементів процесу управління змінами є здатність підприємства оперативно адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов. Це може проявлятися у зміні основних напрямів діяльності, виході на нові ринки або навіть у повному перепрофілюванні бізнесу. Варто зазначити, що стратегічні зміни охоплюють усю систему функціонування компанії, проте в окремих випадках можуть стосуватися лише певного напряму роботи чи окремих елементів системи управління.

Методологія управління проєктами та проєктний підхід до управління стратегічними змінами є пріоритетним інструментарієм системи управління

підприємством. Серед сучасних ефективних концепцій, що передбачають впровадження стратегічних змін, актуальною є концепція потрійного впливу, основою якої є творчість, аналітика та мета (ТАМ-концепція).

Застосування цієї концепції запропоновано для підприємства ТОВ «ПРОФІІМТЕХ» (м. Дніпро), яке займається закупівлею та продажем запчастин для сільськогосподарської техніки. Аналіз діяльності ТОВ «ПРОФІІМТЕХ» встановив, що у 2024 підприємство подолало період критично низької ліквідності та зменшення прибутковості впроваджуючи такі основні елементи бізнес-стратегії – досвід співпраці з аграріями України, постійний професійний розвиток, нарощування асортименту складу та гнучкі умови співпраці.

Для ТОВ «ПРОФІІМТЕХ» рекомендовано зміни завдань та цілей підприємства – розширення основної діяльності, пов'язаної тільки з закупівлею та продажем, до організації виробничого цеху для відновлення зношених деталей сільськогосподарської техніки. Відбудуться зміни в системі безпеки на підприємстві, пов'язані із змінами фінансово-економічних результатів.

На підприємстві ТОВ «ПРОФІІМТЕХ» пропонується організувати виробничий цех для відновлення зношених деталей сільськогосподарської техніки, таких як лемехи плугів, долота культиваторів, диски борін, ножі фрез, редуктори, підшипникові вузли тощо. Відновлення дозволить аграріям скоротити витрати на запасні частини та продовжити термін служби деталей. Загальна вартість обладнання для виробничого цеху з відновлення зношених деталей сільськогосподарської техніки 304256 грн. Загальний обсяг відновлених деталей становитиме 19200 одиниць на рік. Загальний чистий дохід у перший рік реалізації проєкту 5787 тис. грн.

ТАМ-концепція економічного розвитку ТОВ «ПРОФІІМТЕХ» - творчі підходи для формування і досягнення мети підприємства та ведення діяльності на основі застосування аналітичного інструментарію для підтвердження певних фактів щодо умов господарської діяльності та прогнозування стану в майбутньому, забезпечення вищого рівня творчим підходам задля досягнення визначених завдань господарської діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Агропромисловий комплекс України, огляд ніші та реалії сьогодення. URL: https://blog.youcontrol.market/aghropromislovii-komplieks-ukrayini-oghliad-nishi-ta-riealiyi-soghodiennia/
2. Кущінський С.І., Запірченко Л.Д. Матеріально-технічний фактор забезпечення розвитку агросектора. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/6beccef9-b4d4-43fa-a862-4432008de7cf/content
3. Головня О., Чемерис Ю. Сучасні тренди інноваційності ринку сільськогосподарської техніки в умовах глобального середовища. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-18

Газдюк К. О.
студентка Вінницького торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Керівник: д.е.н., доц. Бабчинська О. І.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: ПРОСТІ МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДНЯ

Сучасні трансформаційні процеси в економічній та соціальній сферах висувають принципово нові вимоги до управлінської діяльності керівників різного рівня. Менеджмент організацій постає перед викликами глобальної невизначеності, технологічних змін та постійної турбулентності ринкового середовища. Системи управління потребують радикальної перебудови, що передбачає не лише оперативне реагування на зовнішні виклики, але й випереджальне стратегічне планування. Особливого значення набуває індивідуальна управлінська компетентність керівника, його здатність до швидкої адаптації та прийняття ефективних рішень в умовах обмежених ресурсів та високих ризиків.

Концептуальна модель самоменеджменту керівника включає системний підхід до власної професійної діяльності, що передбачає комплексну оцінку внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей організації. Основою самоменеджменту є особиста ефективність, яка дозволяє ефективно використовувати власні ресурси: час, простір, спілкування та фінанси [1]. Важливими складовими такої моделі є прогнозування потенційних ризиків та розробка випереджальних антикризових стратегій.

Стратегічне планування в контексті самоменеджменту передбачає розробку багаторівневої системи цілепокладання та моніторингу організаційних процесів. Сучасний керівник повинен вміти ефективно розставляти пріоритети, делегувати завдання та планувати стратегічно, враховуючи інтереси держави та суспільства [2, с. 169]. Ключовими інструментами такого планування є SWOT-аналіз, сценарне моделювання та системи збалансованих показників. Вагомого значення набуває вміння розподілити стратегічні цілі на операційні завдання, забезпечуючи їх послідовну та правильну реалізацію.

Керівник має вибудовувати багаторівневу систему комунікацій, що забезпечує вертикальну та горизонтальну координацію внутрішньоорганізаційних процесів. Особливої уваги потребує розвиток емоційного інтелекту, здатність до конструктивного діалогу та вирішення конфліктних ситуацій.

Управління персоналом в контексті самоменеджменту керівника набуває стратегічного характеру та виходить за межі традиційних HR-технологій. Сучасний керівник має бути лідером здатним створювати корпоративну культуру, мотивувати команду та розвивати індивідуальний потенціал кожного співробітника. Важливого значення набувають технології навчання, менторства та безперервного навчання персоналу, які дозволять підвищувати адаптивність організаційної структури.

Для ефективного самоменеджменту в кризовий період керівнику необхідно володіти навичками фінансового менеджменту та обліку. Необхідним є постійний моніторинг фінансово-економічних показників, управління ризиками та оптимізація витрат. Керівник має володіти інструментами стратегічного фінансового планування, вміти прогнозувати потенційні економічні сценарії та розробляти антикризові фінансові стратегії.

Щоб добре керувати собою, керівнику потрібно постійно вчитися новому. Це означає не просто підвищувати кваліфікацію, а й цікавитися міжнородним досвідом, брати участь у конференціях і спілкуватися з колегами. Сьогодні операційному менеджеру необхідно не просто накопичувати знання на курсах, а й навчитися безперервно навчатися [3. с. 7]. Важливо також вміти мислити нестандартно і використовувати різні підходи в роботі. Сучасний керівник повинен бути готовим до змін, вивчати нові технології та переосмислювати старі методи управління. Корисно розписати план на папері або в електронному додатку, приділяючи особливу увагу послідовності та реалістичності завдань. Це допоможе організувати роботу та ефективно використовувати час.

Керівник має вибудовувати систему управління, що базується на принципах сталого розвитку, етичної поведінки та соціальної інтеграції. Важливими складовими такого підходу є прозорість бізнес-процесів, дотримання екологічних стандартів, інвестування в соціальні проекти та розвиток місцевих спільнот. Менеджеру, якому не вистачає самоконтролю, схильному до відволікання і через це складно своєчасно виконувати свою роботу, особливо важливо усвідомити необхідність самоорганізації.

Підсумовуючи, слід наголосити, що самоменеджмент у сучасному антикризовому управлінні являє собою складну, багаторівневу систему, що інтегрує технологічні, психологічні, соціальні та економічні складові.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І., Мідляр А.К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151 (дата звернення: 28.03.2025).
2. Федоришина Л., Декалюк О., Чабан С. Особливості самоменеджменту та саморозвитку керівників державних підприємств. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. № 4. С. 168–176. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-23 (дата звернення: 28.03.2025).
3. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.76 (дата звернення: 28.03.2025).

Гайдуков В.І.
аспірант Центральноукраїнського національного технічного університету
Науковий керівник: к. е. н., доц. Андрощук І. О.

КОГНІТИВНА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ РОБОТИ В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА

Сучасний діловий світ характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, що об'єднується під акронімом VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Ці умови вимагають від персоналу компаній розвитку особливих когнітивних навичок та адаптивних стратегій для ефективної діяльності. У світі постійних змін традиційні підходи до організації праці більше не забезпечують належного рівня продуктивності та конкурентоспроможності. Відтак організаціям доводиться приділяти особливу увагу розвитку когнітивної адаптивності персоналу, що дозволяє швидко реагувати на зміни та успішно функціонувати в умовах високої невизначеності.

Перехід від стабільного SPOD-середовища (Steady – стійкий; Predictable – передбачуваний; Ordinary – звичайний; Definite – визначений) до VUCA-реальності зумовив радикальні зміни у підходах до управління персоналом. У VUCA-середовищі традиційні стратегії втрачають ефективність, оскільки організації стикаються з такими викликами, як раптові зміни ринкових умов, глобальні кризи, інформаційна перенасиченість і багатофакторна взаємозалежність рішень. У цьому контексті когнітивне навантаження на персонал зростає, а здатність швидко адаптуватися до нових умов стає ключовою компетенцією [1].

Особливе значення має розвиток когнітивних навичок, які забезпечують адаптивність персоналу до умов невизначеності. Серед них критичне мислення, здатність до системного аналізу, метакогнітивні стратегії та когнітивна гнучкість. Критичне мислення дозволяє аналізувати ситуації з різних точок зору, виявляти приховані припущення та уникати когнітивних викривлень у прийнятті рішень. Метакогніція, у свою чергу, допомагає усвідомлювати та регулювати власні когнітивні процеси, що є особливо важливим у нестабільних умовах, коли необхідно адаптувати ментальні моделі до нових обставин.

Когнітивна гнучкість, тобто здатність змінювати способи мислення відповідно до нових вимог, виявляється ключовою навичкою в умовах VUCA. Вона передбачає не лише адаптацію до нових ситуацій, але й здатність знаходити нові підходи до розв’язання проблем, які не мають стандартних алгоритмів.

У цьому контексті психологічна резильєнтність виступає важливою передумовою когнітивної адаптації. Резильєнтність визначається як здатність особистості підтримувати ефективне функціонування під впливом стресу та змін. Вона охоплює такі чинники, як здатність до когнітивної переоцінки, позитивне мислення, внутрішня мотивація та наявність смисложиттєвих орієнтацій. Високий рівень резильєнтності сприяє збереженню психічної рівноваги, концентрації уваги та якості прийняття рішень навіть у стані дистресу [2].

На організаційному рівні успішна когнітивна адаптація персоналу потребує впровадження системного підходу, що включає розвиток критичного мислення, тренінги з прийняття рішень в умовах невизначеності, використання сценарного планування та формування адаптивної корпоративної культури. Важливим є створення середовища, що підтримує безперервне навчання, експериментування та відкритість до нових ідей. Це стимулює розширення когнітивних моделей співробітників і розвиток колективного інтелекту в команді.

На індивідуальному рівні розвитку когнітивної адаптивності сприяють практики рефлексії, усвідомленості (mindfulness), самоспостереження та регулярна оцінка власних когнітивних стратегій. Вони дозволяють працівникам вчасно виявляти обмежувальні ментальні моделі, підвищувати гнучкість мислення та адаптувати поведінку до нових вимог середовища.

Важливою умовою успішної когнітивної адаптації є ефективне лідерство. Концепція VUCA 2.0, запропонована Б. Джорджем, передбачає фокус на Vision, Understanding, Clarity, Agility. Лідери, що формують чітке бачення, доносять його до команди, розвивають довіру, прозорість та гнучкість, стають джерелом когнітивної стабільності для співробітників [3]. Завдяки цьому команди здатні ефективно адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень продуктивності у складному середовищі.

Таким чином, когнітивна адаптація персоналу є критично важливим чинником забезпечення ефективного функціонування організацій в умовах VUCA. Її розвиток потребує інтеграції психологічних ресурсів працівників, освітніх програм, технологічних інструментів і підтримки на рівні організаційної культури та лідерства. Подальші дослідження в цьому напрямі можуть бути орієнтовані на виявлення індивідуальних когнітивних предикторів ефективної адаптації, розробку інструментів діагностики та інтервенцій, що підвищують готовність персоналу до роботи в умовах нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Гейне, А. С. Когнітивна гнучкість як чинник адаптації особистості до змін: дис. канд. психол. наук : 19.00.01 / Гейне А. С. – Харків, 2021. – 253 с.
2. Бондаревська, Є. В. Психологічна резильєнтність особистості як детермінанта адаптації до викликів сучасного світу // Вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Психологія. – 2017. – Вип. 58. – С. 25–32.
3. George, B. VUCA 2.0: A Strategy for Steady Leadership in an Unsteady World / B. George // Forbes. – 2017. URL: https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world

Грінько В. П.
студентка Львівського національного університету імені Івана Франка
Науковий керівник: к.е.н., доц. Кушнір Т. М.

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ АУДІОВІЗУАЛЬНИХ ПОВІДОМЛЕНЬ НА ІМПУЛЬСИВНІ ПОКУПКИ

Історія використання аудіовізуальних елементів в маркетингових комунікаціях починається з рекламних роликів на ранньому етапі розвитку кінематографу в 1920-х рр. і триває до нині, коли цифрові технології та соціальні медіа дозволяють досягати глобальних аудиторій, аудіовізуальні повідомлення продовжують розвиватися як одна з основних стратегій рекламних кампаній [1].

В онлайн-торгівлі імпульсивні покупки згідно з дослідженням Nielsen можуть досягати 56%. Однією з причин цього є зручність і доступність покупок: споживачі можуть купувати товари в будь-який час і з будь-якого місця, що створює додатковий простір для спонтанних рішень [2].

Імпульсивні покупки характеризуються неочікуваністю і спонтанністю, емоційною складовою, впливом візуальних стимулів, відносно низькою вартістю та потребою в швидкому задоволенні [3].

Ефективність аудіовізуальних рекламних повідомлень базується на комплексному впливі на психіку споживачів. Механізмами такого впливу є:

- Емоційний вплив**.** Яскраві кольори, швидкі зміни кадрів, привабливі візуальні ефекти та музичний супровід викликають емоційний відгук, що спонукає до швидких рішень. Наприклад, реклама McDonald's активно використовує мелодійний слоган, що асоціюється з приємними моментами.
- Створення відчуття дефіциту та терміновості. Написи «Останній шанс» або «Тільки сьогодні» підвищують рівень імпульсивних рішень, змушуючи споживача купувати негайно. Такі підходи активно застосовуються в рекламі на телебаченні та в соціальних мережах.
- Соціальне підтвердження. Використання відомих особистостей або позитивних відгуків про товар формує довіру та зменшує сумніви щодо покупки. Наприклад, у TikTok реклама товарів через блогерів створює ефект миттєвої зацікавленості.
- Персоналізація контенту. Використання алгоритмів аналізу даних дозволяє показувати рекламу тим найбільш зацікавлени споживачам. Наприклад, відеореклама на YouTube підбирається відповідно до переглянутих користувачем роликів, що збільшує ймовірність імпульсивної покупки.

Цифрові медіа показали значне зростання у 2024 році (на 22%), і прогнозується, що вони залишатимуться однією з найбільш перспективних категорій у майбутньому. Зокрема, Digital ТБ продовжує демонструвати динамічне зростання – 67% у 2024 році, з прогнозом на 2025 рік у межах 20%. Цей сегмент стає важливою частиною медіа-стратегії завдяки значному попиту на спортивні трансляції та інші цифрові контентні платформи.

Д. А. Акер приділяє особливу увагу аудіовізуальним засобам у процесі формування брендової ідентичності, стверджуючи, що візуальні та

аудіоелементи реклами не лише покращують сприйняття бренду, а й створюють емоційні зв'язки з аудиторією. Це підвищує ефективність кампаній і дозволяє брендам бути більш виразними та запам'ятовуваними в умовах високої конкуренції [4, с. 57-63].

Значний вплив на здійснення імпульсивних покупок має організація внутрішнього простору супермаркетів, зокрема розташування товарів та застосування методів мерчандайзингу. Оскільки імпульсивні покупки безпосередньо пов'язані з цими факторами, важливо визначити ключові принципи їх розвитку. Одним із головних напрямів формування ефективного мерчандайзингу є аналіз психологічних аспектів поведінки споживачів, що дозволяє створювати середовище, яке спонукає до необдуманих витрат [5].

Особливої актуальності аудіовізуальні маркетингові комунікації набули після пандемії, коли споживча активність значно перемістилася в онлайн-середовище. У цих умовах аудіовізуальні повідомлення стали способом побудови емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Сьогодні цей інструмент вийшов на новий рівень завдяки VR-технологіям, які дозволяють "приміряти" товари віртуально, персоналізованим відео, що створюють ефект діалогу, та інтерактивним форматам у соцмережах, де кожен може стати учасником історії. Найуспішніші компанії вже зрозуміли: у світі, перенасиченому інформацією, виграють ті, хто вміє говорити з аудиторією мовою візуальних образів, щирих емоцій та інноваційних технологій, які перетворюють звичайний перегляд на незабутній досвід.

Отже, аудіовізуальні повідомлення є потужним інструментом маркетингу, що може суттєво впливати на поведінку споживачів та стимулювати імпульсивні покупки. Для досягнення максимальної ефективності необхідно використовувати сучасні технології, враховувати психологію споживачів та постійно вдосконалювати рекламні кампанії на основі аналізу даних та трендів.

Список використаних джерел:

1. Санакоєва Н. Д., Березенко В. В. Теорія та практика реклами: навч. посіб. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 114 с.
2. Category Shopping Fundamentals : Understanding Consumers' Path to Purchase. URL : https://is.gd/SjQ6bv (дата звернення 17.04.2025).
3. Рудик І. Що спонукає нас до імпульсивних покупок? 22 травня 2023. URL:https://business.rayon.in.ua/blogs/600973-shcho-sponukae-nas-do-impulsivnikh-pokupok (дата звернення: 10.04.2025).
4. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. Соціологічні студії. 2020. №1(16). С. 57–63.
5. Прушківський В. Г., Козиряцька Г. В. Мерчендайзинг як ключовий фактор успіху збутової політики підприємства. Корпоративне й антикризове управління, менеджмент, маркетинг, управління людськими ресурсами. 2011. № 2. С. 144–148.

Дилян А. В.
студентка Державного закладу «Південноукраїнський національний університет імені К. Д. Ушинського»
Керівник: д. філос. н., проф. Петінова О. Б.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ РЕКЛАМНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ

У сучасному світі реклама відіграє значну роль для суспільства та виконує кілька ключових функцій. Найважливіша функція будь-якого рекламного звернення - надання відомостей. Воно інформує аудиторію про певну інформацію щодо суб'єктів або об'єктів, тому реклама використовує різноманітні інформаційні технології.

Це може бути інформація про особу, пов'язані з нею події, погляди та пропозиції, акції, заходи тощо. Соціально-комунікативні технології передбачають, що з їх допомогою цільова аудиторія сприймає певні норми, цінності, стереотипи та зразки поведінки. Беззаперечно, що комунікативна функція рекламних повідомлень - це своєрідний канал взаємодії між брендом і суспільством, через який доносяться інформація, пропозиції та погляди до цільової аудиторії [3, с. 19].

У цифровому світі маркетингові комунікації все глибше об'єднуються, звільняючись від обмежень, що раніше були, через стрімкий прогрес технологій. Методи налагодження зв'язку зі споживачами еволюціонували, відкриваючи підприємствам доступ до постійного спілкування через веб-сайти, мобільні платформи та соціальні мережі.

Зміни в комунікаційному процесі, що підживлюють розквіт підприємств в епоху стрімких перетворень, корелюються з тим, що цифрові канали зв'язку надають підприємствам змогу безперервно функціонувати в віртуальному світі, що гарантує їхню доступність.

У діджитал-комунікаціях дедалі важливішим стає діджитал-сторітеллінг, який встановлює новий стандарт представлення інформації в мережі. Виходячи з того, що інформація компанії має бути захопливою та корисною для споживача, для її створення варто застосовувати піраміду інформації (заява – обґрунтування – підсумок). Заголовки статей мають бути такими, щоб привертати увагу. Гарно спрацьовують заголовки з числами, питаннями, ключовими твердженнями [2].

Наразі фахівці схиляються до думки, що умовно можна розрізнити два способи створення інтернет-реклами: класичний та довірчий маркетинг. Розробка рекламних звернень у рамках традиційного підходу орієнтована на викликання миттєвої уваги споживача. Зазвичай, вона використовує яскраві прийоми та наполегливі стратегії для привернення та утримання уваги. Проте, застосування агресивних методів реклами для подолання бар'єру ігнорування надлишкової інформації, на фоні великої кількості різних повідомлень, з якими зустрічається сучасна людина, провокує запуск механізму блокування звернень, адже в кожної людини є власний «ліміт сприйняття» інформації. Перенасичення інформаційним впливом починає працювати таким чином, що зводить усі

старання такого роду інтернет-реклами до мінімуму. Ефективність такої реклами значно падає.

На противагу традиційному підходу виник ще один підхід, який умовно можливо назвати «довірчий маркетинг», складовою якого є реклама. Завданням цього підходу є забезпечення споживача інформацією про товар, що відповідатиме його зацікавленням, перетинатиметься з його основною діяльністю, вподобаннями, запитами, потребами. У міру зростання потреби у товарі, збільшуватиметься й чутливість до повідомлень про нього. Реклама, яка відповідає запитам споживача, сприйматиметься спокійно, вона буде зрозумілою та застосованою у подальшому. Інструментом «довірчого маркетингу» може бути, наприклад, контекстна реклама [1, с. 3].

Діджитал-реклама – це комплекс дій, які рекламують, для просування продукту/послуги/ідеї/персони, для котрого неодмінно властиве використання цифрових технологій, причому як через онлайн, так і через офлайн-канали. Це унікальний досвід та одна з головних тенденцій сучасного рекламування.

Разом з тим треба відрізняти діджитал-рекламу від реклами в інтернет-просторі. Діджитал реклама включає в себе не тільки онлайн-канали, але й офлайн-інструменти. Інтернет-реклама, по суті, є частиною діджитал- реклами [1,с. 75-77].

Отже, основною перевагою діджитал-реклами, що використовується брендами для просування в медійному просторі України, є її висока цільова спрямованість, що сягає індивідуального користувача. Тоді як майже всі інші рекламні канали орієнтовані на широку аудиторію, інтернет дає змогу показувати рекламу точно визначеній групі людей. Довготривалою тенденцією діджитал-реклами є персоналізація пропозицій та адаптація комунікації. Створення різноманітних рекламних текстів для цифрової сфери повинно враховувати цю тенденцію та фокусувати зміст рекламного повідомлення на кінцевого споживача, беручи до уваги його цінності, потреби, вподобання та інтереси. Саме цифрова реклама дає змогу оптимально реагувати на згадані тенденції змін у поведінці споживачів. Відтак, цифрова реклама, як передовий інструмент, має позитивні перспективи розвитку в Україні завдяки описаним вище численним перевагам, насамперед, ефективності рекламування.

Список використаних джерел:

1. Березенко В. Трансформація реклами в контексті розвитку диджитал-технологій. *Соціальні комунікації*. 2020. № 4. С. 72–78.
2. Маркетингові комунікації / Н. В. Попова та ін. Харків, 2020. 314 с.
3. Сакал Г. І. Сучасні комунікативні технології реклами воєнного часу : кваліфікаційна робота магістра. Запоріжжя, 2023. 79 с.

Довгаль В. О.
студент Західноукраїнського національного університету
Керівник: к.е.н., доцент Герчаківський С.Д.

ЗАРУБІЖНІ ТРЕНДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СФЕРІ PFM

У сучасному світі проблематика менеджменту особистих фінансів PFM (Personal Finance Management) є надзвичайно складною та актуальною. Це пов’язано з великою кількість ризиків та перешкод, які супроводжують мінливе економічне середовище, зростаючими трендами та вимогами до критеріїв життєзабезпечення, а також із необхідністю підвищення ефективності планування та використання ресурсів власного бюджету. Традиційні інструменти, підходи та методи, які використовувались кілька десятиліть тому в сфері PFM сьогодні вважаються морально та фізично застарілими й такими, що мають доволі низьку ефективність. Саме тому цифровізації сфери PFM вимагає пошуку нових підходів до вирішення актуальних завдань, а з іншої сторони відкриває нові можливості вирішити багатолітні проблеми обліку та аналізу фінансових ресурсів домогосподарств.

Характеризуючи теоретичний доробок по цій проблематиці, наголосимо на суттєвий вклад українських вчених, зокрема Д. О. Котелевець, Н. Б. Демчишак, В. П. Горина, В. В. Радик, Г. М. Поченчук, Т. Р. Заволічної, К. М. Краус, Н. М. Краус, Т.О.Кізими, О.П. Кириленко, О. Семчик, П. Латковського, А. Дем’янюк, М. Робинсон та інших науковців.

Цифрові продукти сьогодні створюють технологічне підґрунтя для миттєвого доступу до актуальної та затребуваної інформації про фінансовий стан, дозволяють автоматизувати процеси управління сімейним бюджетом. «Управління особистими фінансами» як поняття часто використовується для позначення способів управління особистими фінансами. В зарубіжній фінансовій практиці цей термін часто відомий під абревіатурою PFM (Personal Finance Management) і застосовується із пакетами програмного забезпечення, різними діджитал-продуктами, які використовуються для програм управління особистими фінансами. «PFM існує з 1983 року, коли співзасновник компанії Intuit Скотт Кук втомився спостерігати, як його дружина бореться з усіма документами, пов'язаними з оплатою рахунків вручну» [1].

Цифровізація особистих фінансів в зарубіжній практиці загалом дозволили сформулювати базові компоненти PFM, серед яких варто проаналізувати наступні:

1. Управління доходами. Це перший крок на будь-якому шляху до управління особистими фінансами, що передбачає калькулювання різних доходів за визначений період. PFM-платформи зазвичай дозволяють розділити різні джерела доходу, щоб зробити управління простішим і зрозумілішим.

2. Бюджетування та відстеження витрат. Означає створення комплексного плану доходів і витрат, що дозволяє людям розуміти свій грошовий потік і приймати обґрунтовані рішення щодо витрат. Моніторинг витрат може

допомогти виявити зони перевитрати та знайти можливості для скорочення витрат або перерозподілу коштів на більш важливі пріоритети.

3. Збереження. Цей аспект важливий для відкладання частини доходу для майбутнього використання, наприклад, на надзвичайні ситуації, конкретні цілі або довгострокову фінансову безпеку. Ефективні вкладники розробляють стратегії для послідовного відкладання грошей, часто автоматизуючи процес, щоб переконатися, що вони спочатку платять самі, перш ніж виділяти кошти на дискреційні витрати.

4. Інвестування. Це більш індивідуальний, але все ж дуже важливий аспект управління фінансами. Ця сфера особистих фінансів вимагає розуміння різних інвестиційних інструментів, оцінки ризиків та розробки стратегій довгострокового зростання.

5. Управління особистими фінансами: стратегії та практики. Існує багато технік розумного підходу до PFM. Деякі з них прості та не вимагають підготовки, а інші вимагають часу та інструментів. Найкраща комбінація – знайти стратегію, яка вам підходить, і платформу PFM, яка відповідає цій стратегії.

До найпоширеніших в зарубіжній практиці підходів та прийомів, які використовуються в PFM, відносять: бюджетування на основі нуля - це скрупульозний підхід до фінансового планування, який вимагає спрямування кожного долара доходу на конкретну мету; правило 50/30/20 - пропонує виділяти 50% доходу на потреби, які включають основні витрати, такі як житло, їжа, комунальні послуги та транспорт; система конвертів - традиційний метод з використанням готівки та конвертів, який еволюціонував до цифрової адаптації в багатьох сучасних програмах для бюджетування; прийом «спочатку заплатіть собі» - це техніка, орієнтована на заощадження, яка розглядає заощадження як витрати, що не підлягають обговоренню.

Світовий розвиток «фінтеху» є визначальним і для сфери управління особистими фінансами. Так, «за даними компанії KPMG саме 2021 рік став ключовим для розвитку ринку фінансових технологій як в Америці, Європі, так і Азіатсько-Тихоокеанському регіоні» [2].

Таким чином, зарубіжна практики показує, що PFM - це не просто управління грошима, а створення міцного фундаменту для досягнення життєвих цілей, реалізації мрій та забезпечення душевного спокою. Як набір методів, так і категорія цифрових інструментів, PFM пропонує людям засоби для контролю над своїм фінансовим життям з великою точністю та перспективами.

Список використаних джерел:

1. Що таке управління особистими фінансами (PFM), як воно використовується? URL: https://www.investopedia.com/personal-financial-management-pfm-5181311
2. Financial Services Industry Overview in 2023: Trends, Statistics & Analysis URL: https://www.insiderintelligence.com/insights/financial services-industry

Зенченко К. Є.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доцент Бутенко Т. В.

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЇ УСПІХУ

Фінансове управління та менеджмент є ключовими елементами успішного функціонування будь-якої організації. Фінансове управління забезпечує раціональне використання ресурсів, тоді як менеджмент відповідає за координацію діяльності та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності ці аспекти набувають особливого значення. Інтеграція фінансових і управлінських стратегій дозволяє підприємствам не лише виживати, а й процвітати на конкурентному ринку [1].

Фінансове управління – це процес планування, організації, контролю та моніторингу фінансових ресурсів організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Воно охоплює управління активами, зобов'язаннями, капіталом, доходами та витратами, а також оцінку фінансових ризиків і прийняття рішень для забезпечення ліквідності, прибутковості та довгострокової стабільності [1].

Фінансове управління включає планування, організацію, контроль і моніторинг фінансових ресурсів.

Основні його завдання:

Фінансове планування: створення бюджетів, прогнозування доходів і витрат. Наприклад, метод нульового базисного бюджетування (ZBB) дозволяє оптимізувати витрати шляхом аналізу їх доцільності [2].

Управління активами та зобов'язаннями: балансування між ліквідністю та прибутковістю. Наприклад, підтримання оптимального рівня оборотного капіталу знижує фінансові ризики [3].

Контроль фінансових ризиків: використання хеджування, страхування чи диверсифікації для мінімізації втрат.

Ефективне фінансове управління сприяє стабільності компанії та підвищує її інвестиційну привабливість.

Менеджмент забезпечує організацію діяльності, спрямовану на реалізацію фінансових планів. Основні аспекти:

Стратегічний менеджмент: визначення довгострокових цілей, таких як зростання прибутку чи вихід на нові ринки. Наприклад, модель SWOT-аналізу допомагає виявити внутрішні та зовнішні фактори успіху [4].

Операційний менеджмент: оптимізація бізнес-процесів для зниження витрат. Впровадження Lean-підходів скорочує неефективні витрати на 20–30% [5].

Управління персоналом: мотивація працівників через фінансові та нефінансові стимули підвищує продуктивність.

Менеджмент об'єднує людські, фінансові та матеріальні ресурси для досягнення синергії.

Успішні компанії поєднують фінансове управління з ефективним менеджментом. Наприклад:

Система збалансованих показників (BSC): інструмент, який пов’язує фінансові цілі (прибуток, рентабельність) з нефінансовими (задоволеність клієнтів, інновації).

Управлінський облік: забезпечує менеджерів інформацією для прийняття рішень. Наприклад, аналіз CVP (витрати-обсяг-прибуток) допомагає визначити точку беззбитковості [3].

Цифрові технології: використання ERP-систем (SAP, Oracle) інтегрує фінансові дані з управлінськими процесами, підвищуючи прозорість і швидкість реакції на зміни [1].

Такий підхід дозволяє організаціям адаптуватися до ринкових викликів.

Сучасні компанії стикаються з низкою викликів:

Економічна нестабільність: коливання валютних курсів і цін на сировину ускладнюють фінансове планування [2].

Технологічні зміни: швидкий розвиток штучного інтелекту та автоматизації вимагає нових управлінських компетенцій [5].

Глобальна конкуренція: потреба в інноваціях і швидкому реагуванні на ринкові тренди.

Перспективи розвитку включають впровадження сталого управління (ESG-принципи), яке поєднує фінансову вигоду з соціальною відповідальністю, а також використання аналітики великих даних для прогнозування [4].

Фінансове управління та менеджмент є взаємодоповнюючими елементами, які забезпечують конкурентоспроможність і стабільність організації. Інтеграція фінансових інструментів, таких як бюджетування та управлінський облік, з управлінськими підходами, такими як стратегічне планування та мотивація персоналу, створює міцну основу для успіху. У майбутньому компанії, які зможуть адаптувати свої стратегії до технологічних і економічних змін, отримають перевагу на ринку.

Список використаних джерел:

1. Брігхем Ю., Ерхардт М. Фінансовий менеджмент. Комплексний підхід. – К.: Знання, 2020.
2. Хорнгрен Ч., Фостер Дж. Управлінський облік. – Львів: Прогрес, 2019.
3. Друрі К. Управлінський і виробничий облік. – К.: Видавничий дім«Професіонал», 2021.
4. Томпсон А., Стрікленд А. Стратегічний менеджмент: концепції та випадки. – Х.: Баланс, 2018.
5. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливе виробництво. – К.: Фабула, 2020.

Іващенко А. Р.
студентка Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Керівник: к.е.н., доцент Васильченко М. І.

ІНТЕГРУВАННЯ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН

У сучасному мінливому світі керівники організацій часто змушені шукати шляхи пристосування до постійних та непередбачуваних змін. Відтак, одним із ефективних методів адаптації є впровадження інновацій, які, за умови вдалої та ретельно спланованої реалізації, дозволяють забезпечити тривалий і стабільний розвиток. Водночас цей процес потребує відповідального підходу та належного контролю, адже нерідко виникають перешкоди й труднощі, зокрема у вигляді опору змінам з боку персоналу чи нестачі необхідних ресурсів. Однак за умови наявності компетентного управлінця, ці проблеми можна розв'язати та досягти ефективного інтегрування новітніх рішень у структуру організації з метою отримання стійких конкурентних переваг.

Інноваціям приділяється значна увага з давніх часів. В економічну теорію термін ввів відомий вчений-економіст Йозеф Алоїз Шумпетер, який окреслив це поняття як новий, незалежний від наявних, виробничий фактор, у якому ресурсні фактори та їхня взаємодія є якісно іншими, ніж до моменту впровадження інновації [3, с. 11].

Під впливом світових тенденцій наукового розвитку виникла чітко окреслена потреба у законодавчому визначенні єдиного терміну «інновація» задля уникнення неоднозначностей. Тому статтею першою Закону України «Про інноваційну діяльність» закріплено: «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [2]. З такого означення видно, що інновації сприяють оновленню та вдосконаленню, підвищують конкурентоспроможність, стимулюють підвищення продуктивності та мотивації. Водночас, чинне законодавство України підкреслює пріоритетність впровадження інновацій для розвитку національної економіки. Це свідчить про розуміння необхідності інтеграції новітніх рішень для досягнення стійкого прогресу у всіх сферах суспільного життя.

Упровадження інновацій в системи організацій відіграє важливу роль у підвищенні адаптивності до зовнішніх та внутрішніх змін. Завдяки новим технологічним рішенням покращується гнучкість і стійкість до кризових явищ та проблем, пов'язаних із викликами динамічного світу. Удосконалення продукції, вихід на нові ринки та поліпшення взаємодії з клієнтами дозволяють знайти лояльних споживачів, які стають надійною опорою в умовах нестабільного середовища з великою кількістю конкурентів. Крім того, в умовах пошуку шляхів розв'язання проблеми балансу між ефективним і відповідальним

використанням ресурсів та постійним розширенням потреб населення постає питання оптимізації ресурсних витрат, яке можна вирішити лише завдяки інтегруванню новітніх технологій та рішень. Широке впровадження інновацій виступає чинником, що приваблює інвесторів та партнерів, оскільки демонструє прагнення організації до постійного розвитку. Інноваційність позитивно впливає на ділову репутацію, тому організацію сприймають як прогресивну, відповідальну і таку, що заслуговує на увагу.

Безумовно, інноваційна діяльність також впливає і на внутрішнє середовище, що проявляється у підвищенні мотивації та продуктивності працівників, залученості їх до процесу, сприяє формуванню атмосфери довіри, креативності та творчості. Ці фактори допомагають сформувати відданий справі колектив, який сприймає зміни та легко до них пристосовується.

Зважаючи на важливість інтегрування інновацій та можливі переваги від цього, перед керівником організації постає завдання вміло управляти інноваційною діяльністю, яка є циклом, що складається з декількох взаємопов'язаних стадій. Перша із них полягає у постановці проблеми та визначенні потреби й доцільності її вирішення за допомогою інновацій, що вимагає детального аналізу можливостей, ризиків, ресурсів та конкурентного середовища. На другій стадії відбувається синтез ідей, що може здійснюватися через індивідуальний, колективний чи творчий пошук або завдяки співпраці з дослідними установами та центрами. Третя стадія передбачає розробку прототипу або втілення тестової моделі для перевірки ефективності запропонованої ідеї. На завершальній стадії відбувається активне впровадження знайденого та перевіреного успішного рішення [1, с. 17].

Отже, інтегрування інновацій в системи організацій є необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку в умовах динамічних змін. Сучасні виклики політичного, економічного, соціального й технологічного середовища вимагають від управлінців пошуку нових підходів до розв'язання проблем.

Список використаних джерел:

1. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія / Б. Батюк та ін. Львів : СПОЛОМ, 2024. 374 с. URL: https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.1 (дата звернення: 06.04.2025).
2. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 06.04.2025).
3. Теорія Шумпетера в сучасному дискурсі економічної науки і практики. *Наукова спадщина Йозефа Алоїза Шумпетера і сучасність: погляд із минулого в майбутнє* : матеріали III Міжнар. Шумпетер. конф., 21–22 жовт. 2016 р. Чернівці, 2016. С. 11. URL: https://interec.info/wp-content/uploads/2018/03/Procedings_Schumpeter_2016.pdf (дата звернення: 06.04.2025).

Князєва О. О.
студент Львівського національного університету імені Івана Франка
Керівник: к.е.н., доц. Маліновська О. Я.

АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У сучасному світі управлінські процеси вимагають оперативності, гнучкості та високої точності. Зважаючи на стрімкий розвиток цифрових технологій, автоматизація управління із застосуванням штучного інтелекту набуває особливої актуальності. Штучний інтелект як галузь комп'ютерних наук має здатність імітувати інтелектуальні функції людини, такі як аналіз, прогнозування та прийняття рішень. Це відкриває нові можливості для оптимізації управлінської діяльності.

Впровадження штучного інтелекту в системи управління бізнес-процесами приносить численні переваги. Він здатен автоматизувати обробку даних, відслідковувати процеси, робити прогнози попиту, оптимізувати розклад робіт та багато іншого. Наприклад, впровадження системи розпізнавання зображень та машинного навчання для автоматичного контролю якості продукції є вдалим прикладом використання штучного інтелекту [1, с. 80].

Ця система здатна ефективно і оперативно виявляти дефекти на виробах, що сприяє зменшенню кількості браку та підвищенню якості продукції.

При цьому використання програм на основі штучного інтелекту допомагає знизити витрати, поліпшує процеси прийняття рішень та сприяє інноваціям. Штучний інтелект виявляється потужним інструментом для досягнення успіху в управлінні бізнес-процесами, з урахуванням його можливостей та обмежень [1, с. 80].

Також можна зазначити таке явище, як програмні агенти штучного інтелекту. Це автономні цифрові системи, що функціонують без постійної участі людини. Вони можуть ухвалювати рішення та виконувати певні дії самотужки, взаємодіяти з користувачами та іншими агентами, а також адаптувати свою поведінку на основі набутого досвіду й отриманих відгуків. Вони сприяють покращенню точності аналізу даних і прискоренню обробки великого обсягу інформації. Такі агенти можуть автономно збирати дані з різноманітних джерел, таких як інтернет-ресурси, інформаційні системи та документи, після чого структурувати, перевіряти й аналізувати цю інформацію для подальшого використання в управлінських або аналітичних процесах.

Використання AI-агентів дає змогу значно підвищити точність та ефективність аналізу, забезпечуючи при цьому достатній рівень безпеки даних [2, с. 114].

З переваг також можна зазначити що, штучний інтелект допомагає приймати обґрунтовані бізнес рішення на основі аналізу та моделювання ринкових даних і історії реалізації.

Штучний інтелект сприяє прогнозуванню та ухваленню актуальних рішень, дозволяє проводити сценарний аналіз та моделювання, що допомагає

оцінити вірогідні наслідки різних рішень у змінних умовах [3, с. 71]. Алгоритми можуть виявляти найбільш ефективні варіанти дій, орієнтуючись на визначені параметри, як-от рівень витрат чи очікувана якість результатів. На основі аналізу доступних даних, штучний інтелект здатний запропонувати оптимальні стратегії або кроки, враховуючи можливі загрози, перспективи розвитку та актуальну ситуацію.

Варто врахувати, що використання штучного інтелекту в управлінні бізнес-процесами супроводжується не лише значними перевагами, а й певними викликами та обмеженнями. Зокрема, для ефективного функціонування інтелектуальних систем необхідна наявність великих обсягів надійної, якісної та структурованої інформації.

Використання штучного інтелекту допомагає зменшити рутинне навантаження на працівників, дозволяючи їм зосередитися на більш складних завданнях, які вимагають креативності та аналітичного мислення. Алгоритми ШІ сприяють оптимізації логістичних процесів, зниженню витрат і підвищенню задоволення клієнтів. Крім того, ці технології полегшують прогнозування та обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Поєднання людського інтелекту зі штучним відкриває шлях до створення компаній, які є не лише ефективними, але й гуманними, здатними адаптуватися до змін і відповідати потребам сучасного суспільства [4, с. 5].

Список використаних джерел:

1. Дриньов Д.М., Загородніх В.В., Зінченко О.М. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. Київ, 2023. С. 80
2. Миколайчук Р.А., Миколайчук А.І. Використання технологій штучного інтелекту для автоматизації процесу обробки документів. Київ, 2024. С. 114
3. Півнюк А.В. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. Київ, 2024. С. 71
4. Котовська І.В. Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспективи розвитку. Тернопіль, 2024. С.5

Коваль К. В.
студентка Вінницького торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Керівник: д.е.н., доц. Бабчинська О. І.

HR-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Війна суттєво впливає на сферу HR-менеджменту, спричиняючи нестабільність у компаніях, вимагаючи змін у кадрових підходах та перегляду стратегій управління персоналом. Традиційні моделі управління людським капіталом виявилися недостатньо адаптованими до реалій військового конфлікту, що вимагає розробки нових концептуальних підходів. Багато працівників змушені були покинути свої робочі місця через евакуацію або фізичне знищення підприємств. Водночас, ринок праці зазнає змін: зростає попит на гнучкі формати зайнятості, зокрема дистанційну роботу та тимчасові контракти. У цих умовах HR-менеджерам доводиться шукати ефективні рішення, щоб зберегти працездатність команди, підтримати персонал і забезпечити безперебійне функціонування бізнесу.

Безпека працівників є одним із головних завдань кадрової служби під час війни. Компанії впроваджують заходи для захисту персоналу, організовуючи релокацію співробітників у безпечні регіони, розвиваючи віддалену роботу та надаючи засоби індивідуального захисту. Деякі підприємства облаштовують укриття та створюють кризові плани на випадок надзвичайних ситуацій. Але багато співробітників компаній продовжують виконувати свої обов'язки під час обстрілів, ризикуючи життям, щоб допомогти іншим [1 с. 109]. Співробітники, які працюють у небезпечних зонах, потребують особливої уваги, оскільки їхній рівень стресу значно зростає. Важливою складовою HR-стратегії стає комунікація з працівниками, що включає оперативне інформування про ситуацію та надання психологічної підтримки.

Психологічний стан персоналу має значний вплив на продуктивність і стабільність компанії. Постійна загроза, невизначеність і втрата близьких людей можуть призводити до вигорання, зниження мотивації та конфліктів у колективі. Важливо забезпечити надання психологічної допомоги співробітникам, що сприятиме їхньому відновленню після кризових подій та підтримає їхнє психічне благополуччя [2]. У зв’язку з цим HR-менеджери розробляють програми психологічної допомоги, залучаючи фахівців з кризового консультування та організовуючи тренінги зі стресостійкості. Успішні компанії створюють середовище, де кожен працівник відчуває підтримку та стабільність навіть у найскладніші часи.

Багато компаній переходять на змішаний формат роботи, поєднуючи офісні та дистанційні моделі. Деякі компанії використовують гібридні графіки роботи або впроваджують погодинну оплату для підвищення гнучкості зайнятості.

Особливу увагу HR-менеджмент має приділяє підтримці мобілізованих працівників та їхніх сімей. Деякі компанії зберігають за ними робочі місця,

забезпечують фінансову допомогу або розробляють програми повернення до роботи після служби. Внаслідок мобілізації підприємства змушені нести додаткові витрати, необхідні для заміни працівників, які були призвані на військову службу, включаючи процес найму, навчання та адаптації [3 с. 100]. Важливо також підтримувати зв'язок із працівниками, які перебувають на фронті, надаючи їм моральну підтримку через корпоративні ініціативи та благодійні проєкти. Така турбота підвищує рівень лояльності працівників, а й формує позитивний імідж компанії в суспільстві.

Збереження та залучення кваліфікованих кадрів під час війни є серйозним викликом. Через зміну економічної ситуації та міграційні процеси компанії змушені шукати нові підходи до підбору персоналу. Популярністю користуються програми перекваліфікації, стажування та внутрішнього кар'єрного зростання.

Корпоративна соціальна відповідальність стає важливим елементом HR-стратегії у воєнний період. Новим напрямком корпоративно-соціальної відповідальності українських компаній, зумовленим війною, стане співпраця з метою відновлення та розвитку України [4. с. 123]. Багато компаній організовують волонтерські ініціативи, допомагають військовим та підтримують громадянські проєкти. Така активність зміцнює командний дух та підвищує мотивацію працівників, які бачать внесок компанії у спільну перемогу.

По завершенню війни HR-менеджмент зіткнеться з новими викликами: поверненням мобілізованих працівників, відновленням економічних процесів та необхідністю залучення нових талантів. Стратегії, розроблені під час кризи, стануть основою для подальшого розвитку компаній та відбудови країни.

Список використаних джерел:

1. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту. *Бізнес Інформ*. 2022. Т. 10, № 537. С. 108–113. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113 (дата звернення: 22.03.2025).
2. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60 (дата звернення: 22.03.2025).
3. Дражнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 95–105. URL: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105 (дата звернення: 22.03.2025).
4. Храпкіна В. В., Тиран О. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2022. № 2(125). URL: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19 (дата звернення: 22.03.2025).

Коробова Є.В.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: PhD за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Національного університету «Одеська політехніка», Комаровський І. В.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ ТА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Сучасна ринкова економіка переживає значний вплив інтеграції штучного інтелекту у всі сфери бізнесу та життя загалом. Штучний інтелект (ШІ) – системи, які можуть виконувати задачі, які зазвичай потребують людського інтелекту. Ці системи здатні вирішувати проблеми, приймати рішення, розпізнавати образи та навіть навчатись[3]. ШІ дедалі більше позначається на управлінні компаніями та ухваленні рішень, змінюючи традиційні підходи до ведення бізнесу.

Використання штучного інтелекту в управлінні компаніями охоплює різні аспекти: автоматизований аналіз фінансової звітності, прогнозування попиту, оптимізацію ланцюгів постачання, персоналізацію маркетингових кампаній та навіть управління персоналом. Наприклад, системи штучного інтелекту можуть аналізувати продуктивність працівників, рекомендувати стратегії підвищення ефективності та автоматизувати процеси підбору персоналу. У фінансовому секторі ШІ допомагає аналізувати ризики, виявляти шахрайські транзакції та прогнозувати ринкові коливання. Використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами має безліч переваг. Він здатен автоматизувати обробку даних, відслідковувати процеси, оптимізувати розклад робіт та багато іншого[2]. Його застосування дає змогу ефективніше аналізувати великі масиви даних, знаходити закономірності та прогнозувати тенденції, що значно підвищує якість управлінських рішень. Застосування ШІ в управлінні конкурентоспроможністю підприємства може покращити процеси прийняття рішень, допомогти збільшити продуктивність та зменшити витрати, що, в свою чергу, веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку[1].

Системи штучного інтелекту дедалі частіше використовуються для розробки довгострокових бізнес-стратегій. Завдяки глибокому аналізу ринку, поведінки споживачів та внутрішніх показників, ШІ здатен прогнозувати сценарії розвитку подій і рекомендувати оптимальні варіанти дій. Це дозволяє керівникам компаній ухвалювати зважені стратегічні рішення, що базуються не лише на досвіді, а й на точних аналітичних даних.

Проте впровадження штучного інтелекту несе й певні виклики. Однією з головних проблем є залежність від алгоритмів, що може обмежувати гнучкість прийняття рішень та зменшувати роль людського фактору. Якщо рішення ухвалюються виключно на основі алгоритмів, це може призвести до втрати унікальності та креативного підходу до бізнес-стратегій. Також існує ризик упередженості в моделях ШІ, що може спричинити необ'єктивні висновки та несправедливі рішення, особливо у процесах підбору персоналу чи кредитного

скорингу. Іншою важливою проблемою є необхідність адаптації працівників до нових технологій, що вимагає постійного навчання та підвищення кваліфікації. Компанії повинні інвестувати в освітні програми, щоб їхні співробітники могли ефективно взаємодіяти з новими технологіями та використовувати їх у своїй роботі. Крім того, важливим питанням залишається кібербезпека, адже ШІ-системи можуть стати об'єктами кібератак, що становить загрозу для конфіденційності даних та безперервності бізнес-процесів.

Попри ці виклики, ШІ відкриває широкі можливості для бізнесу, дозволяючи підвищити ефективність управління та точність прогнозування ринкових змін. Однак важливо розробляти механізми контролю за його використанням, щоб мінімізувати потенційні ризики. Для цього необхідно впроваджувати етичні стандарти застосування ШІ, забезпечувати прозорість алгоритмів та дотримання правових норм.

Ефективне впровадження ШІ передбачає збереження ключової ролі людини у процесі прийняття рішень. Штучний інтелект не має повністю замінювати людину, а повинен доповнювати її інтелектуальні здібності, виступаючи як інструмент підтримки. Відповідальне впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси забезпечить компаніям конкурентні переваги, дозволяючи їм адаптуватися до швидких змін у діловому середовищі. Компанії, які зможуть інтегрувати ШІ не лише для автоматизації, а й для стратегічного аналізу та інновацій, отримають суттєву перевагу на ринку та зміцнять свої позиції у довгостроковій перспективі.

Отже, штучний інтелект поступово стає невід'ємною складовою сучасного управління підприємствами, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, оптимізації ресурсів та стратегічного розвитку. Його здатність аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати тенденції та автоматизувати процеси значно покращує якість управлінських рішень і сприяє зростанню конкурентоспроможності компаній. Водночас впровадження ШІ супроводжується низкою викликів – від етичних та правових питань до необхідності адаптації персоналу та забезпечення кібербезпеки. Тому успішне використання штучного інтелекту вимагає відповідального підходу, розробки чітких регламентів та інвестицій у розвиток людського капіталу.

Список використаних джерел:

1. Вербівська Л. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 10.
2. Дриньов Д., Загородніх В., Зінченко О. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2023. № 188.
3. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 11.

Косніков О.О.
студентка Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
Керівник: к.е.н., доцент Варяниченко О.В.

ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

Сучасні системи управління ґрунтуються на технологіях, оскільки технологія безпосередньо впливає на впровадження змін та процесів у підприємстві, і, отже, здатна перетворювати, модифікувати та оптимізувати всі процеси. Нові технології управління представляють собою інноваційні та організаційні методи, спрямовані на перетворення управління та функціонування підприємств з метою підвищення їх конкурентоспро- можності та забезпечення майбутнього розвитку, який може відбуватися як поетапно, так і швидкими темпами [1].

Справжній виклик війни для українських підприємств полягає не тільки в тому, щоб вижити, а в тому, як і надалі просуватися вперед, зберігаючи свою діяльність стабільною.

Сучасна економічна наука розробила різноманітні методи досліджень, які допомогають сучасним організаціям сформувати ефективні моделі управління та застосувати найкращі практики для підвищення результативності бізнесу.

Методи менеджменту значно відрізняються між собою і повинні бути застосовані по відношенню до працівників, враховуючи усі особливості підприємства, специфіку його діяльності, ресурсні можливості, потреби співробітників тощо. Ефективні методи управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи будь-якого підприємства потрібно реалізовувати на основі самостійності їх розробки, досвідченості та професіоналізмі менеджерів щодо впровадження управлінських технологій [2].

Технології управління підприємством включають: управлінські підходи (методики) - класичний менеджмент, Lean Management, Agile / Scrum / Kanban, BSC,TQM; інформаційні технології - ERP-системи, CRM-системи, BI-системи, системи документообігу; автоматизацію процесів - впровадження програм для обліку, фінансів, персоналу, роботизація рутинних завдань (RPA – Robotic Process Automation); інструменти стратегічного управління - SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG; бізнес-моделі - Canvas, Value Proposition.

Вивчення методів інтеграції технологічних рішень у виробничі та управлінські процеси, аналіз впливу цих технологій на прийняття стратегічних та оперативних рішень, а також виявлення можливостей та викликів, що виникають у процесі їх впровадження є актуальним для підприємства ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» (м. Дніпро), яке займається закупівлею та продажем дитячих іграшок. Актуальність також визначається активним розвитком цього ринку в Україні та в світі. Загострення конкуренції спонукає розширювати асортимент та підвищувати якість продукції.

ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» в своїй діяльності використовувало управлінські технології: CRM-система Zoho - ведення обліку клієнтів, історії покупок,

маркетингових кампаній; технології логістичного менеджменту - планування закупівель від постачальників, ведення обліку залишків, замовлення товарів, інтеграція з кур'єрськими службами; управління запасами для оптимізації асортименту. ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» мало справу з технологіями торгівельного управління, без виробничої складової, реалізовуючи основну мету - максимізація продажів, ефективна логістика та робота з клієнтом, тобто комерційно-орієнтовану управлінську технологію, яка фокусується на логістиці, закупівлі, маркетингу та продажах.

Але стрімкі зміни ринкової кон'юнктури, насичення імпортними товарами, високий рівень конкуренції з боку великих онлайн-ретейлерів створили умови, в яких подальше зростання ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» лише за рахунок перепродажу стало обмеженим. Однією з ключових проблем залишається залежність від зовнішніх постачальників, що підвищує ризики перебоїв у постачанні, змін цінової політики та логістичних затримок. В умовах економічної нестабільності така модель бізнесу потребує вдосконалення.

ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» рекомендується розширення діяльності за рахунок впровадження власного виробництва - організувати цех з виробництва дерев'яних конструкторів та пазлів, що дозволить: контролювати якість продукції на всіх етапах виготовлення; розширити асортимент; розробляти унікальні моделі з урахуванням потреб українських споживачів; підвищити прибутковість діяльності; позиціонувати продукцію як вироблену в Україні та екологічну, що є важливою перевагою у ніші товарів для дітей; гнучко реагувати на попит та впроваджувати новинки без тривалого погодження з постачальниками.

Також застосування Business Model Canvas (Полотно бізнес-моделі) - дозволяє описати, проаналізувати бізнес-модель компанії. Canvas складається з 9 блоків: Customer Segments – цільові клієнти / сегменти ринку, Value Propositions – цінні пропозиції (що ми даємо клієнту), Channels – канали доставки продукту / комунікації, Customer Relationships – відносини з клієнтами, Revenue Streams – звідки надходить дохід, Key Resources – основні ресурси, Key Activities – основні види діяльності, Key Partnerships – партнери / постачальники, Cost Structure – структура витрат. Canvas ідеально підходить для бізнесу, який змінює модель з «тільки перепродажу» на «виробництво + продаж», тобто переходить до більшого контролю над продуктом і диференціації бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Кінас І. О. Технології управління розвитком підприємства в умовах сучасності. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 5(33). С. 771-783. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/11346/11405
2. Петришин Н., Давидчак М. Дослідження та удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-126

Крижова В. А.
студентка Миколаївського національного аграрного університету
Керівник: доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
доктор філософії Бурковська А. І.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: СТРАТЕГІЇ ТА КЕЙСИ

Інноваційний менеджмент, цифрова трансформація, стратегії управління, технологічні інновації, діджиталізація бізнесу, , аналітика, штучний інтелект, автоматизація процесів, гнучкі методології, цифрові бізнес-моделі, Інтернет речей, кібербезпека, хмарні технології, блокчейн, корпоративні інновації, цифрові платформи, інноваційна культура, кейси успішної цифрової трансформації. У сучасному світі цифрова трансформація стала одним із ключових чинників розвитку бізнесу та економіки. Технологічні зміни, що охоплюють штучний інтелект, хмарні обчислення, Інтернет речей, блокчейн та аналітику великих даних (Big Data), суттєво змінюють традиційні підходи до управління підприємствами. В умовах таких змін інноваційний менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового успіху компаній.

Інноваційний менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю інноваційних процесів у компанії. Він охоплює створення нових продуктів, послуг, бізнес-моделей та технологічних рішень, які сприяють підвищенню ефективності підприємства. Цифрова трансформація змінює спосіб ведення бізнесу, роблячи його більш клієнтоорієнтованим, адаптивним і технологічно оснащеним. Компанії, які впроваджують інноваційний менеджмент у цифровому середовищі, здатні швидше реагувати на зміни ринку, автоматизувати процеси та використовувати дані для прийняття стратегічних рішень [1].

Amazon є одним із найяскравіших прикладів успішного впровадження інноваційного менеджменту. Компанія використовує штучний інтелект для персоналізації покупок, аналізу поведінки клієнтів та управління ланцюгами постачання. Впровадження хмарних сервісів через Amazon Web Services зробило компанію провідним гравцем у сфері хмарних обчислень. Tesla застосовує штучний інтелект, автоматизацію виробничих процесів та аналіз даних у своїх електромобілях. Компанія інтегрує програмне забезпечення, що постійно оновлюється через Інтернет, а також використовує передові технології автономного керування, що змінює стандарти автомобільної галузі [1].

Український банк «ПриватБанк» став одним із лідерів цифрової трансформації у фінансовому секторі. Використання мобільного банкінгу, автоматизованих чат-ботів та систем безконтактних платежів дозволило банку значно покращити клієнтський досвід та скоротити операційні витрати.

Інноваційний менеджмент у цифрову епоху є ключовим фактором успіху компаній, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність. Впровадження Big Data, штучного інтелекту, автоматизації та цифрових платформ дозволяє бізнесу

адаптуватися до швидких змін ринку, підвищувати ефективність та створювати нові можливості для зростання. Успішні кейси цифрової трансформації демонструють, що інноваційні стратегії є невід'ємною частиною сучасного менеджменту та визначають майбутнє бізнесу.

Інноваційний менеджмент в Україні під час війни став потужним драйвером відновлення економіки та зміцнення обороноздатності. Війна створила серйозні виклики, зокрема руйнування інфраструктури, кіберзагрози та міграцію кадрів. Проте українські компанії та державні установи активно впроваджують нові технології для забезпечення безперервності роботи та підвищення безпеки. Одним із ключових напрямів є діджиталізація, зокрема застосунок «Дія», що надає електронні документи та соціальні послуги. Використання штучного інтелекту та Big Data в обороні дозволяє аналізувати супутникові знімки та координувати військові дії. Кібербезпека стала пріоритетом через постійні кібернапади, що спонукало до створення ініціатив захисту цифрових ресурсів. Автоматизація виробництва компенсує нестачу робочої сили, а дрони у сільському господарстві забезпечують безперервність агропроцесів. Водночас розвиваються військові технології, такі як безпілотники та системи протидії дронам.

Яскравими кейсами успішної цифрової трансформації в умовах війни стали «Дія» як центр цифрових державних послуг, Monobank, що швидко адаптувався до нових реалій та впровадив механізми швидких переказів на підтримку ЗСУ, ініціатива «Армія дронів», яка об'єднала державу, бізнес і громадян у розбудові військових технологій, платформа «Лун.Місто», що допомагає документувати руйнування та планувати відновлення інфраструктури, а також ІТ-армія України, яка веде активну боротьбу в кіберпросторі [3].

Війна стала каталізатором цифрової трансформації, прискоривши розвиток технологій, що допомагають Україні не лише виживати, а й зберігати лідерські позиції у сфері діджиталізації. Інноваційний менеджмент у цей період довів свою ефективність як інструмент адаптації, виживання та зміцнення обороноздатності, а також заклав основу для майбутнього відновлення країни.

Список використаних джерел:

1. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85 (дата звернення 02.04.25).
2. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf (дата звернення 02.04.25).
3. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73 (дата звернення 02.04.25).

Крупський О. П.
к.п.н, доцент Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В КОНТЕКСТІ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРЕНДІВ

Інвестиційна привабливість підприємств харчової промисловості є ключовим чинником їхнього стабільного розвитку в умовах сучасної економіки. Особливого значення вона набуває в контексті глобальних біотехнологічних трендів, які змінюють технологічний ландшафт галузі та створюють нові можливості для зростання [4]. Ефективне залучення інвестицій у харчову промисловість України залежить від низки факторів, зокрема від інноваційної активності підприємств. В умовах децентралізації та трансформацій аграрного сектора важливу роль відіграє самоорганізація та інтеграція бізнес-структур, що сприяє формуванню ефективного інвестиційного середовища [2]. Крім того, управління агропродовольчим розвитком у контексті зовнішньоекономічної безпеки України має враховувати вплив глобальних інновацій, зокрема у сфері біотехнологій . У сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу особливе значення для харчової промисловості набуває здатність підприємств інтегрувати біотехнологічні рішення у свою діяльність як складову інноваційної стратегії розвитку. Отже, виявлення взаємозв’язку між рівнем інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості та впровадженням сучасних біотехнологічних рішень у їхню діяльність є важливим завданням сучасного менеджменту.

Інвестиційна привабливість підприємства — це сукупність характеристик і чинників, що формують у потенційного інвестора позитивне уявлення про доцільність вкладання капіталу в діяльність цього підприємства [3, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Вона охоплює фінансову стійкість, інноваційний потенціал, ефективність менеджменту, рівень конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів [1].

Біотехнологічні тренди, що охоплюють розробку ферментативних процесів, генетично модифікованих організмів, біоактивних добавок та технологій біоутилізації, кардинально змінюють технологічний ландшафт харчової промисловості, як покращують, так і ускладнюють ведення бізнесу у цій промисловості. Як зазначають Голей із колегами, сучасні світові тенденції розвитку біотехнологій суттєво підвищують якість продукції, оптимізують виробничі процеси та сприяють стійкому розвитку підприємств [4]. Упровадження таких технологій не лише відповідає вимогам сучасного споживача, орієнтованого на екологічність та безпеку харчових продуктів, але й створює додану вартість, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість підприємства.

Водночас інвестиційна привабливість харчових підприємств не може формуватися ізольовано від загального інституційного та ринкового контексту. Перегуда та Стасюк (2018) наголошують, що інвестори враховують не лише внутрішні характеристики підприємства, але й зовнішнє середовище —

податкову політику, рівень державної підтримки, доступ до фінансування та інноваційної інфраструктури. У цьому контексті впровадження біотехнологічних інновацій може слугувати показником інвестиційної привабливості: такі підприємства демонструють відкритість до змін, високий рівень адаптивності та стратегічну орієнтацію на розвиток.

Інтеграція біотехнологій у харчовому секторі також тісно пов'язана з питаннями продовольчої безпеки, ефективного використання ресурсів та підвищення продуктивності. Дослідження Іванова та Гуртового демонструє, що в умовах посилення зовнішньої конкуренції інновації у сфері сільського господарства та харчової промисловості розглядаються як стратегічний ресурс для збереження економічної безпеки держави. Упровадження біотехнологій дає змогу підприємствам не лише знижувати витрати, але й пропонувати на ринку унікальні продукти. Участь підприємств харчової промисловості у біотехнологічних кластерах або науково-виробничих альянсах дає змогу акумулювати інтелектуальні та фінансові ресурси, зменшити ризики інноваційних проектів і підвищити довіру інвесторів.

Таким чином, синергія між інвестиційною привабливістю харчових підприємств та біотехнологічними трендами полягає в поєднанні інноваційного розвитку з фінансово-економічною стабільністю та відкритістю до нових викликів. Упровадження біотехнологій виступає не лише як технологічна модернізація, але й як маркер стратегічного мислення, орієнтованого на довгострокову ефективність та сталість.

Список використаних джерел:

1. Безгінова Л. І., Забродська Л. Д., Забродська Г. І., Нестеренко О. М. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості. *Бізнес Інформ.* 2021. №6. С. 259–264. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-259-264.
2. Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф., Малік М.Й. *Інтеграція та самоорганізація аграрного бізнесу в умовах децентралізації влади: моноргафія.* Київ. ННЦ ІАЕ, 2015. 444 с.
3. Amosha O., Velychko V., Troian V. Strategies For Managing The Company'S Potential To Increase The Enterprise'S Investment Attractiveness. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2023. Vol. 9. №. 2. P. 34-39.
4. Holei Y., Stasiuk Y., Krupskyi O. Research on world trends in biotechnology development. *Innovative Economy,* 2022. №1. P. 12-22. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.2.

Луценко Б. О.
студент Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету
Керівник: д -р екон. наук, доцент Бабчинська О.І.

МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ: РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

В умовах динамічного розвитку ринку, зростаючої конкуренції та цифрової трансформації бізнесу особливої ваги набуває ефективне управління людськими ресурсами. Персонал — це не просто ресурс, а головна рушійна сила будь-якої організації, адже від рівня професійної підготовки, мотивації та залученості працівників залежить не лише ефективність діяльності підприємства, а й його здатність адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей.

Одним із ключових інструментів у системі управління персоналом є оцінка працівників, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони співробітників, визначити потенціал для розвитку, забезпечити зворотний зв'язок і сформувати прозору систему прийняття управлінських рішень. Оцінка персоналу виступає основою для ухвалення рішень щодо просування по службі, навчання, мотивації, а також формування кадрового резерву .

Враховуючи зростаючу конкуренцію, потребу в адаптації до постійно змінюваного економічного середовища, управлінці все більше звертають увагу на значення оцінки персоналу як основного інструменту підтримки та розвитку кадрового потенціалу.

Сьогодні оцінювання персоналу є невід'ємною складовою системи управління будь-якого підприємства. Його проведення дозволяє виявити ступінь відповідності професійних і особистісних якостей працівників встановленим вимогам, оптимізувати кадрові рішення та підвищити мотивацію персоналу [3, с. 93].

Ефективність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається ступенем відповідності його персоналу займаним робочим місцям. Даний факт вимагає посиленої уваги до питань оцінки персоналу як на етапі його підбору, так і в процесі безпосереднього виконання ним функціональних обов'язків. Однак, при цьому комплекс рішень організаційного характеру, в тому числі й щодо вибору оціночних методик та шляхів їх застосування є виключною відповідальністю власників (топ-менеджменту) кожного суб'єкта господарювання, що актуалізує необхідність дослідження означеного питання в розрізі підприємств різних сфер діяльності.

Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [1].

Оцінка персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами, що має стратегічне значення для розвитку організації. Вона не тільки

забезпечує контролювання якості роботи співробітників, але й сприяє формуванню мотиваційної системи, плануванню кар'єрного зростання та оптимізації кадрового складу.

Оцінка результатів діяльності персоналу, на думку дослідників [3], слугує переважно адміністративним, інформативним та мотиваційним цілям. Іншими словами, її застосування покликане сприяти у прийнятті кадрових рішень, забезпечувати вище керівництво (власників) повним спектром інформації щодо показників діяльності того чи іншого працівника і, до того ж, мотивувати персонал до поліпшення результатів праці.

Цілі оцінювання персоналу традиційно поділяють на три групи: адміністративні (прийняття кадрових рішень), інформаційні (отримання даних про професійний потенціал працівників) та мотиваційні (спрямування співробітників на підвищення результативності) [3, с. 94].

Методи оцінки поділяють на якісні, кількісні та комбіновані [3, с. 95]. Якісні характеризують риси працівника без кількісної фіксації (інтерв'ю), кількісні забезпечують числову оцінку (тестування, бальна оцінка), а комбіновані поєднують описові та числові елементи (метод «360 градусів», ассесмент-центр).

Таким чином, сучасна система управління неможлива без ефективної оцінки персоналу, а об'єктивні, регулярні й прозорі методи оцінювання дозволяють не лише підтримувати високий рівень професійності співробітників, але й адаптувати організацію до змін у зовнішньому середовищі, тому ретельно підібрана система оцінки сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створенню згуртованої, мотивованої команди. Оцінювання персоналу є ключовим інструментом управління людськими ресурсами. Комбінація методів дозволяє гнучко оцінити потенціал і результативність працівників. Необхідно адаптувати методики до рівня ієрархії та специфіки організації.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська, О., Лозовський, О. Оцінка персоналу: сучасні підходи та практичні аспекти Development Service Industry Management, 2024 (1), 113–119. https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/8 6/88
2. Бабчинська О., Посвалюк О., Скакун В Управління розвитком персоналу інноваційноактивного підприємства. Науковий журнал «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS». Хмельницький: Хмельницький. нац. ун-т 2022 , № 3. С. 66-71.
3. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. № 20. С. 93–98.

Луцук М.С.
магістрант, ПВНЗ «Київський університет культури»,
Науковий керівник: Русавська В. А., професор, канд. іст. наук,
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Методологічні підходи до цифрової трансформації бізнесу є основним фактором, що визначає успішність цього процесу в умовах сучасного динамічного ринку. Цифрова трансформація виступає як комплексний процес, що змінює всі принципи діяльності організацій: від внутрішніх операцій до взаємодії з клієнтами і партнерами. Успіх такого перетворення залежить від вибору відповідної методології, яка дозволяє врахувати особливості бізнесу, визначити основні завдання і забезпечити системний підхід до впровадження змін [1].

Системний підхід є базовою методологією, яка забезпечує комплексний погляд на цифрову трансформацію. Він включає аналіз і планування змін у всіх питаннях діяльності організації: технологіях, процесах, людських ресурсах і організаційній культурі [2].

Соціально-організаційний підхід фокусується на зміні корпоративної культури та залученні співробітників до процесу цифрової трансформації. У межах цього підходу особлива увага приділяється навчанням персоналу, розвитку цифрових компетенцій та створенню інноваційного середовища. Організаційні зміни передбачають впровадження нових моделей управління, що підтримують гнучкість та адаптивність бізнесу до змін у зовнішньому середовищі [1].

Стратегічний підхід до цифрової трансформації передбачає інтеграцію цифрових технологій у довгострокову стратегію розвитку бізнесу. Він орієнтований на створення нових бізнес-моделей, які відповідають викликам цифрової економіки [3].

Інтегративний підхід є комплексним методом, що поєднує елементи всіх вищезазначених підходів. Він передбачає одночасну роботу з технологіями, процесами, співробітниками та стратегією з метою забезпечення гармонійної цифрової трансформації [3].

Отже, методологічні підходи до цифрової трансформації бізнесу виступають ключовим інструментом для адаптації підприємств до змінних умов сучасного ринку.

Список використаної літератури:

1. Бойко Л. М., Романюк О. В. Гнучке управління в умовах цифрової трансформації: Agile-підхід. Інноваційний менеджмент, 2022, №9, с. 45–60. URL: https://www.researchgate.net/publication/36445367_Gnuchke_upravlinnia_v_u

movakh_tsifrovoi_transformatsii_Agile_pidkhid (дата звернення: 24.03.2025).
2. Іванов С. П., Коваленко О. М. Технологічний аспект цифрової трансформації: виклики та можливості. Журнал цифрової економіки, 2023, №5, с. 10–25. URL: https://digitaljournal.ua/article/view/91011 (дата звернення: 24.03.2025).
3. Кузьменко В. П., Іваненко О. С. Методологічні підходи до цифрової трансформації бізнесу: теоретико-методологічний аналіз. Економіка та суспільство, 2023, №7, с. 20–35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237 (дата звернення: 24.03.2025).

М’ясников В. П.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доцент Бутенко Т. В.

МОВА І ЖЕСТ: ВЕРБАЛЬНІ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ МЕТОДИКИ В КОМУНІКАЦІЇ

Вербальна комунікація є ключовим інструментом передачі інформації та впливу на аудиторію. Основними аспектами вербальних методик є переконливе мовлення, сторітелінг і стратегії вирішення конфліктів. Переконливе мовлення базується на чіткій структурі, логіці та емоційному залученні [1]. Наприклад, використання риторичних прийомів, таких як повтори чи метафори, допомагає утримувати увагу слухачів. Сторітелінг, у свою чергу, створює емоційний зв’язок з аудиторією, роблячи повідомлення більш запам’ятовуваним. Дослідження показують, що історії активізують ділянки мозку, пов’язані з емпатією [3]. У контексті вирішення конфліктів вербальні стратегії, такі як активне слухання та переформулювання, дозволяють знизити напругу і знайти спільне рішення. Ці методики є універсальними і застосовуються в бізнесі, освіті та особистих стосунках.

Вербальна комунікація – це процес обміну інформацією між індивідами за допомогою усного або письмового мовлення, що включає слова, фрази, речення та їхній зміст. Вона охоплює як змістову (логічну), так і емоційну складові повідомлення, які передаються через вибір слів, інтонацію, темп мовлення та структуру висловлювання [1]. Вербальна комунікація є основним інструментом передачі ідей, думок і знань, а її ефективність залежить від чіткості, доречності та культурного контексту.

Невербальна комунікація часто має більший вплив, ніж слова, адже вона передає емоційний стан і наміри мовця. Мова тіла, міміка, жести та зоровий контакт формують перше враження та впливають на довіру [2]. Наприклад, відкрита постава і посмішка сигналізують про доброзичливість, тоді як схрещені руки можуть сприйматися як закритість. Зоровий контакт відіграє особливу роль: він допомагає встановити зв’язок із співрозмовником і демонструє впевненість.

Невербальна комунікація – це процес передачі інформації та емоцій між індивідами без використання слів, за допомогою жестів, міміки, поз, зорового контакту, інтонації, фізичної дистанції та інших невербальних сигналів. Вона відіграє ключову роль у формуванні першого враження, вираженні почуттів і підсиленні або доповненні вербального повідомлення [2]. Невербальна комунікація часто сприймається підсвідомо, але має значний вплив на сприйняття та ефективність взаємодії.

Невербальні сигнали виконують кілька функцій:

- доповнення вербального повідомлення (підкреслення слів жестами);
- заміна слів (наприклад, кивок як згода);
- регулювання діалогу (зоровий контакт для передачі черги мовлення);
- вираження емоцій (посмішка чи похмурий вигляд) [3].

Вони часто передають інформацію, яку важко висловити словами.

У цифровій комунікації невербальні сигнали адаптуються – наприклад, використання емодзі чи інтонації в голосових повідомленнях замінює міміку. Проксеміка, або управління фізичною дистанцією, також впливає на сприйняття: комфортна відстань між співрозмовниками залежить від культурного контексту. Невербальні методики потребують тренування, адже їхня невідповідність словам може підірвати довіру.

Найефективніша комунікація досягається, коли вербальні та невербальні сигнали діють узгоджено. Наприклад, під час публічного виступу синхронність жестів і слів підсилює переконливість, тоді як невідповідність може викликати недовіру [2]. Дослідження показують, що аудиторія більше довіряє спікерам, які використовують гармонійну комбінацію мови тіла та риторики.

Техніки, такі як паузи в мовленні в поєднанні з виразною мімікою, допомагають акцентувати ключові ідеї. Емоційний інтелект відіграє важливу роль у цьому процесі, дозволяючи адаптувати комунікацію до реакцій аудиторії [3]. Практичні вправи, наприклад імпровізація чи рольові ігри, сприяють розвитку синергії вербального і невербального. Такий підхід особливо цінний для лідерів, викладачів і публічних спікерів, адже він підвищує харизму та впливовість.

Для вдосконалення вербальних і невербальних методик необхідна практика. Майстер-класи з ораторської майстерності допомагають розвинути чіткість мовлення та впевненість. Воркшопи з невербальної комунікації вчать розпізнавати сигнали тіла і використовувати їх для впливу [1]. Наприклад, вправи на дзеркальне відображення жестів співрозмовника сприяють створенню емпатії. У цифровому світі тренування інтонації та міміки перед камерою підвищує ефективність онлайн-спілкування.

Аналіз відеозаписів власних виступів дозволяє виявити невідповідності між словами та жестами. Такі інструменти доступні кожному і можуть бути адаптовані для різних професійних сфер, від бізнесу до мистецтва.

Вербальні та невербальні методики є невід’ємними складовими ефективної комунікації. Їхня синергія дозволяє створювати переконливі повідомлення, встановлювати довіру та досягати поставлених цілей. Розвиток цих навичок через практику та аналіз допомагає кожному стати кращим комунікатором.

Список використаних джерел:

1. Квінтіліан, М. Ф. (2007). *Інститути риторики*. Harvard University Press.
2. Navarro, Дж. (2008). *Що говорить кожне тіло: посібник з мови тіла*.HarperCollins.
3. Сіммонс, А. (2006). *Сила історії: як розповідати історії, що змінюють життя*. Basic Books.

Майстер К. В.
студентка Чернівецького торговельно-економічного інституту
Державного торговельно-економічного університету
Керівник: к.е.н., доц. Круглянко А. В.

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОЦІНКА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах посилення ринкової нестабільності та зростання конкурентної боротьби питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливого значення. Економічна безпека є фундаментальною умовою стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, що обумовлює актуальність розробки ефективних методик її оцінки та моделювання. Наявні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки часто характеризуються фрагментарністю та не враховують комплексний вплив усіх складових.

Аналіз наукових праць показав різноманітність підходів до оцінки економічної безпеки. Зокрема, у роботах Багрія К. [1] запропоноване бачення економічної безпеки як фінансової стійкості та збереження конкурентних переваг бізнесу. Дослідження Мустеци І. [2] поглиблюють розуміння механізмів формування економічної безпеки через прийняття виважених управлінських рішень з допомогою сучасних інформаційних технологій. Робота Верстяк О. [3] присвячені моделюванню рівня економічної безпеки з використанням ефективних стратегій безпеки.

Подальший аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «оцінка економічної безпеки підприємства». Узагальнюючи різні підходи, економічну безпеку можна визначити як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує стабільне функціонування та розвиток відповідно до стратегічних цілей.

Ми пропонуємо оптимізувати методику оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що базується на системному підході та передбачає поетапне оцінювання її складових з подальшим визначенням інтегрального показника. Ми вбачаємо, що для кожної складової економічної безпеки доцільно сформувати систему індикаторів:

- фінансова безпека: коефіцієнти автономії, ліквідності, оборотності, рентабельності активів та діяльності;
- кадрова безпека: показники продуктивності праці, плинності кадрів, рівня кваліфікації персоналу, співвідношення заробітної плати до середньогалузевого/регіонального рівня;
- інформаційна безпека: рівень захищеності інформаційних систем, забезпеченість програмним забезпеченням, рівень конфіденційності інформації;
- техніко-технологічна безпека: коефіцієнти оновлення, зносу та придатності основних засобів, фондовіддача;
- ринкова безпека: частка ринку, рівень конкурентоспроможності продукції, диверсифікація ринків збуту;

- правова безпека: рівень договірного забезпечення, частота порушень законодавства, наявність судових позовів;
- екологічна безпека: рівень екологічності виробництва, витрати на природоохоронні заходи.

Загальний алгоритм оцінки міг би передбачати таку послідовність:

1) збір та систематизація вихідних даних;
2) нормалізація показників шляхом порівняння з граничними значеннями;
3) визначення вагових коефіцієнтів для кожного показника методом аналізу ієрархій;
4) розрахунок інтегрального показника економічної безпеки.

Для моделювання економічної безпеки підприємства може бути застосовано кластерний аналіз (для групування підприємств за рівнем безпеки) та кореляційно-регресійний аналіз (для визначення факторів впливу та побудови прогностичних моделей).

Застосування кореляційно-регресійного аналізу дозволило побудувати модель, що відображає залежність рівня економічної безпеки (Y) від ключових факторів:

$$Y = n1 \times X_1 + n2 \times X_2 + n3 \times X_3 + n4 \times X_4,$$

де X_1 – рівень фінансової безпеки, X_2 – рівень кадрової безпеки, X_3 – рівень інформаційної безпеки, X_4 – рівень техніко-технологічної безпеки, n1…n4 – розрахункові коефіцієнти.

Даний підхід дозволить розробити та апробувати комплексну методику оцінки економічної безпеки підприємства, яка враховує взаємозв’язок між різними її складовими, виявити найбільш вагомі складові економічної безпеки, що обумовить необхідність їх пріоритетного розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з алгоритмізацією пошуку розрахункових коефіцієнтів, розробкою галузевих моделей оцінки економічної безпеки та формуванням механізмів адаптивного управління в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Багрій К. Значимість обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management : Proceedings of scientific and pedagogical internship (February 13 – March 26, 2023, Riga, Latvia). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2023. pp. 11-14.
2. Верстяк О. Стратегії і тактики підвищення безпеки бізнесу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2024. № 2 (94). С. 8-16. URL: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-2.94.01
3. Мустеца І. Оцінка інформаційних технологій в аудиті з метою економічної безпеки підприємств. Перспективи розвитку національної економіки України: теоретичні та практичні аспекти : кол. моногр. Полтава : ПП «Астрая», 2023. С.119-123.

Макаренко А.С.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: д.е.н., проф. Волохова І.С.

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ У СФЕРІ ДОСТАВКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Логістика є однією з найбільш динамічних областей постійних змін у світі. Сучасний ринок логістичних послуг стрімко розвивається під впливом технічного прогресу, зміни смаків споживачів, глобальних економічних проблем. Компанії змушені гнучко адаптувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними. Тенденції 2025 року підкреслюють важливість інновацій і швидкої адаптації в галузі. Ті, хто ефективно впроваджує новітні технології та підходи, стають лідерами ринку та пропонують швидші, економічніші та екологічні рішення.

Цифровізація та автоматизація логістики — не просто тренд, а необхідна стратегія розвитку для сучасних підприємств, які прагнуть підвищити ефективність, мінімізувати витрати та залишатися конкурентоспроможними. Використання цифрових рішень дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни ринку, покращувати клієнтський досвід та оптимізувати управління ресурсами. Автоматизація процесів за допомогою машинного навчання дозволяє логістичним компаніям швидше реагувати на зміни попиту, оптимізувати складські запаси та зменшувати витрати. Крім того, чат-боти та віртуальні асистенти значно покращують клієнтський сервіс, надаючи миттєві відповіді на запити щодо статусу доставки або умов перевезення.

Інноваційні технології, такі як дрони, роботи-доставщики та пункти самовивозу, істотно покращують логістичні процеси. Роботи можуть працювати безперервно, зменшуючи попит на людські ресурси і підвищуючи ефективність доставки в межах міста. Пункти самовивозу надають клієнтам можливість отримати посилки в зручний час, зменшуючи навантаження на кур’єрів і оптимізує логістичні витрати.

Дрони вже активно використовують в логістиці для швидкої доставки. Їх ключова перевага полягає у швидкості доставки, особливо для віддалених та важкодоступних регіонів, де дрони можуть доставляти невеликі посилки за лічені хвилини. Наприклад, компанія Amazon тестує їх для доставки невеликих вантажів у різних країнах, DHL використовує їх у важкодоступних районах, таких як гори та острови, а Zipline забезпечує доставку ліків та донорської крові в важкодоступні регіони Африки [1].

Штучний інтелект у логістиці відіграє ключову роль в оптимізації процесів. Наразі це стає не лише інновацією, а необхідністю для зменшення витрат та прискорення роботи. Аналізуючи великі обсяги даних, ШІ може передбачити попит і допомогти компаніям уникнути надмірних запасів і дефіциту продукції. Він також оптимізує транспортні маршрути з урахуванням заторів, погодних умов та інших факторів, допомагаючи скоротити час у дорозі, витрати на паливо та зменшити затримки [2]. В результаті витрати на логістику

можуть скоротитися до 15%. Крім того, штучний інтелект у поєднанні з блокчейном забезпечує прозорість і надійність усіх транзакцій.

Ще одна важлива тенденція – це зелена логістика, яка спрямована на зниження шкідливого впливу на довкілля. Це включає перехід на електричні транспортні засоби, використання біопалива, оптимізацію маршрутів для зменшення викидів, а також впровадження екологічної упаковки та вторинної переробки. Такі рішення не лише допомагають захистити довкілля, а й знижують операційні витрати компаній. Багато компаній уже впроваджують такі рішення, наприклад, UTEK Logistics використовує електричні та гібридні автомобілі, а також оптимізує маршрути доставки для зменшення споживання палива. DHL, один із лідерів зеленої логістики, застосовує біодизель та електричний транспорт, а також активно розвиває програму GoGreen для скорочення викидів CO_2. UPS оптимізувала транспортні маршрути, що допомогло зменшити споживання пального та підвищити ефективність постачання. А компанія GEFCO планує скоротити викиди CO_2 на 30% до 2030 року завдяки використанню скрапленого газу, водню та біодизелю [3]. Попит на сталий розвиток у логістиці зростає, і компанії, які адаптуються до цих змін, не лише підвищують свою репутацію, а й отримують конкурентну перевагу. У 2025 році баланс між екологічністю та ефективністю стане ключовим фактором у галузі доставки.

Підприємства, які швидко впроваджують новітні технології, отримують значну перевагу, оскільки це дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність і покращувати клієнтський сервіс. У сучасних умовах ринку виживають не просто ті, хто використовує інновації, а ті, хто робить це системно та швидко. Зрештою, лідерами стануть компанії, які поєднують технологічний прогрес, високу якість обслуговування та екологічну відповідальність. Гнучкість і готовність до змін – ключові фактори, які визначатимуть, хто не лише збереже свої позиції, а й задаватиме тенденції у сфері логістики.

Список використаних джерел:

1. Дрони в логістиці: перспективи і виклики. URL: https://glc.in.ua/uk/drony-v-logistike-perspektivy-i-vyzov/
2. Тренди міжнародної логістики: дрони, штучний інтелект і «зелена» доставка. URL: https://www.032.ua/news/3896000/trendi-miznarodnoi-logistiki-droni-stucnij-intelekt-i-zelena-dostavka
3. Green logistics: meaning and principles. URL: https://ua.kapoklogcn.com/info/what-is-the-green-logistics-meaning-99191890.html

Максименко А. Г.
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту і адміністрування,
Львівського факультету менеджменту і бізнесу
Київського університету культури

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ЧАТ-БОТИ ТА ВІРТУАЛЬНІ ПОМІЧНИКИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

Інтелектуальні чат-боти відіграють важливу роль у сфері освіти, забезпечуючи широкий спектр функцій, які сприяють покращенню навчального процесу. Однією з ключових функцій є автоматизація комунікації, що дозволяє значно зменшити навантаження на викладачів та адміністрацію закладів освіти. Чат-боти можуть оперативно відповідати на типові запитання студентів, такі як розклад занять, дедлайни, структура курсу, вимоги до виконання завдань або інша загальна інформація.

Також чат-боти відіграють важливу роль в оцінюванні знань студентів. Вони можуть проводити тестування, перевіряти правильність відповідей, аналізувати помилки та надавати зворотний зв’язок. Такий підхід не лише дозволяє автоматизувати процес оцінювання, але й сприяє формуванню культури самостійного навчання та самоконтролю.

Окрім цього, чат-боти можуть мотивувати студентів до навчання, використовуючи елементи гейміфікації. Вони можуть впроваджувати інтерактивні завдання, нагороди, рівні досягнень та інші механізми, які роблять процес навчання більш цікавим та захопливим. Гейміфікований підхід сприяє підвищенню залученості студентів, стимулює їх до активної участі у навчальному процесі та допомагає подолати нудьгу або втому від традиційних методів навчання.

Завдяки цим функціям інтелектуальні чат-боти не лише полегшують освітній процес для викладачів та студентів, а й сприяють його покращенню, роблячи навчання більш ефективним, інтерактивним та доступним.

Чат-боти у вищій освіті мають низку значних переваг, які сприяють покращенню навчального процесу та оптимізації роботи викладачів і адміністрації. Однією з ключових переваг є цілодобова доступність, що дозволяє студентам отримувати необхідну інформацію незалежно від часу доби. Це особливо важливо для тих, хто навчається за індивідуальним графіком або має запитання, які виникають у позааудиторний час. Чат-боти можуть оперативно надавати відповіді на запити щодо розкладу занять, дедлайнів подання робіт, організаційних питань або базової інформації про навчальні матеріали.

Важливим аспектом є зменшення навантаження на викладачів, оскільки автоматизація рутинних запитів дозволяє педагогам зосередитися на більш складних питаннях та якіснішій взаємодії зі студентами. Викладачі можуть приділяти більше уваги поясненню складних тем, проведенню консультацій та розробці інноваційних методик викладання, уникаючи витрачання часу на повторювані організаційні питання.

Чат-боти також сприяють підвищенню залученості студентів у навчальний процес. Завдяки інтерактивним форматам спілкування, які можуть включати тестові завдання, інтерактивні вікторини, адаптивні навчальні програми та персоналізовані рекомендації, студенти отримують більш динамічний і захопливий освітній досвід. Це допомагає покращити засвоєння матеріалу та підтримувати високий рівень мотивації до навчання.

Додатковою перевагою є забезпечення доступності освіти для студентів з особливими потребами. Чат-боти можуть підтримувати голосові команди, адаптовані текстові відповіді, інтегруватися з програмами для людей із вадами зору або слуху, що значно спрощує навчання для таких студентів.

Таким чином, використання чат-ботів у вищій освіті є ефективним рішенням, яке сприяє покращенню навчального процесу, розширенню доступу до освіти та оптимізації роботи викладачів.

Список використаних джерел:

1. Кузьміна, Н. В. *Використання чат-ботів у дистанційному навчанні студентів. Інформаційні технології і засоби навчання. 2021. 81(1), 108-121.*
2. Wollny, S., Schneider, J., & Biedermann, D. *Are Chatbots Useful in Education? A Systematic Literature Review. International Journal of Educational Technology in Higher Education. 2021. 18(1), 50.*

Матвєєв О.Р.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: PhD за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»,
старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій
Національного університету «Одеська політехніка», Комаровський І. В.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється, підприємства змушені постійно адаптуватися до нових технологічних умов. Однією з головних проблем, з якими стикаються компанії при переході до цифрових технологій, є неготовність частини працівників або самого керівництва до змін, що виникають через впровадження нових технологій. Часом ці зміни викликають стрес і нерозуміння, що може призводити до зниження ефективності управління. Крім того, деякі організації мають обмежені фінансові ресурси для закупівлі дорогих програмних рішень або для навчання персоналу.

Цифрова трансформація стає не просто модною тенденцією, а необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності на ринку. У той час як деякі підприємства продовжують працювати за традиційними методами, інші вже активно інтегрують цифрові технології для підвищення продуктивності та оптимізації своєї діяльності. Цифрова трансформація охоплює різні аспекти бізнесу, від автоматизації внутрішніх процесів до змін у взаємодії з клієнтами. За допомогою новітніх цифрових рішень компанії можуть швидко реагувати на зміни на ринку, покращувати якість обслуговування, зменшувати витрати на управлінські ресурси, а також збільшувати ефективність внутрішніх та зовнішніх комунікацій [1]. Водночас, ці технології відкривають нові можливості для створення додаткової цінності через глибокий аналіз даних і персоналізацію продуктів і послуг для кінцевих споживачів. Тому важливість цифрової трансформації для будь-якого сучасного підприємства стає очевидною, оскільки вона не лише допомагає підвищити ефективність бізнес-процесів, але й забезпечує стійкий розвиток в умовах високої конкуренції [2, 3].

Важливо визначити, які саме технології є найбільш ефективними для конкретних компаній, які переваги вони можуть отримати в результаті їх впровадження, і як ці технології можуть бути використані для зменшення витрат, підвищення продуктивності та поліпшення конкурентоспроможності підприємств. Окремою метою є оцінка потенціалу новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, машинне навчання, для оптимізації бізнес-процесів і створення нових можливостей для підприємств.

Автоматизація бізнес-процесів є одним із основних аспектів цифрової трансформації, що дозволяє значно покращити ефективність компанії [3]. Впровадження CRM-систем (систем управління взаємовідносинами з клієнтами) дозволяє підприємствам краще керувати своєю клієнтською базою, автоматизуючи процеси збору і обробки інформації про клієнтів, що в свою

чергу дозволяє персоналізувати взаємодію з ними. Це забезпечує більш високий рівень обслуговування та підвищує задоволеність клієнтів.

ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства) дозволяють інтегрувати і автоматизувати різні аспекти бізнесу, такі як бухгалтерія, складський облік, управління персоналом, закупівлі і продажі. Вони допомагають зменшити кількість помилок, прискорюють процеси і дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Завдяки таким рішенням компанії можуть не лише знизити витрати на управлінські процеси, а й підвищити рівень контролю над всіма аспектами свого бізнесу.

Інструменти цифрового аналізу даних є незамінними в умовах величезних обсягів інформації, які з'являються щодня. Використання великих даних і аналітики дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на фактах, а не інтуїції. Аналітика може використовуватися для вивчення споживацьких звичок, прогнозування попиту, визначення ефективності маркетингових кампаній та оптимізації витрат. Застосування штучного інтелекту в аналізі дозволяє отримувати точні прогнози на основі великої кількості змінних, що значно підвищує точність бізнес-рішень.

Наприклад, штучний інтелект може допомогти в автоматизації процесів обробки даних, створенні прогнозів щодо тенденцій розвитку ринку або навіть виявленні аномалій, що можуть вказувати на потенційні ризики для бізнесу. Це дозволяє компаніям не тільки реагувати на зміни, а й проактивно передбачати їх, що в результаті підвищує їх адаптивність до швидко змінюваного ринкового середовища.

Цифрова трансформація є необхідним етапом для розвитку сучасних підприємств. Вона не тільки дозволяє оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, але й створює нові можливості для поліпшення конкурентоспроможності, зниження витрат і підвищення продуктивності. Компаніям варто активно впроваджувати новітні технології для автоматизації та аналітики, а також для забезпечення ефективної комунікації в умовах дистанційної роботи. Це дозволить підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища і зберегти свою конкурентоспроможність у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Овчаренко О. Ю. Психологія стресу та стресових розладів. Університет «Україна», 2023. — 266 с. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/naukovi_vydannia/psihologija_stresy_2023_compressed.pdf
2. Цифрова трансформація. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki
3. Цифрові технології. URL: https://ua.izzi.digital/DOS/373183/418479.html

Матощук Б. Р.
студент Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ
Керівник: д-р екон. наук., доц. Бабчинська О. І.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В СУЧАСНОМУ HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації HR-У сучасному світі, що стрімко змінюється, організації змушені адаптуватися до нових умов, використовуючи ефективне управління організаційними змінами. HR-менеджмент відіграє ключову роль у цьому процесі, виступаючи посередником між керівництвом і персоналом. Запроваджуючи зміни, важливо враховувати людський фактор, адже саме працівники – головна рушійна сила будь-яких трансформацій. Недооцінюючи важливість правильної комунікації та підтримки, можна зіткнутися з опором з боку колективу. Тому HR-фахівці, озброєні сучасними методами управління, повинні діяти виважено і стратегічно.

У сучасних реаліях істотно трансформувалося розуміння умов та факторів розвитку підприємств, що насамперед стосується переосмислення значення зовнішнього та внутрішнього середовища в їхньому зростанні [1].

Створення команди змін – ще один важливий крок в HR-стратегії. Залучаючи лідерів думок та досвідчених співробітників, менеджери з персоналу отримують підтримку зсередини колективу. Розробляючи програму адаптації та навчання, HR-менеджери враховують індивідуальні особливості кожного учасника. Спрямовуючи зусилля на розвиток лідерського потенціалу, організація готує основу для майбутнього зростання. Управління саморозвитком працівників є складним завданням, оскільки використання традиційних стимулів для формування та виконання відповідних програм часто призводить лише до формального дотримання критеріїв, а не до реальних результатів [2].

Основним завданням HR у період змін є формування позитивного ставлення працівників до нововведень. Інноваційно орієнтовані підприємства, безперервно впроваджуючи новітні технології та методи роботи, стикаються з необхідністю оперативного пристосування та перекваліфікації своїх співробітників [3]. Вчасно донесена інформація, зрозуміло сформульовані цілі та постійна підтримка сприяють зменшенню тривоги серед персоналу. Використовуючи інструменти внутрішніх комунікацій, HR-менеджери здатні мотивувати працівників до участі в трансформаційних процесах.

Під час реалізації змін важливо звертати увагу на корпоративну культуру, що є основою внутрішнього середовища компанії. Вкорінені у свідомість працівників цінності можуть як сприяти впровадженню нововведень, так і стримувати їх. Оцінюючи поточний стан культури, HR-менеджери розробляють програми змін, спрямовані на гармонізацію цінностей. Ідентифікація працівника з підприємством передбачає не лише знання його ідеалів та дотримання правил, а й внутрішнє прийняття корпоративних цінностей, які стають особистими мотивами його поведінки [4]. Проведені тренінги, обговорення, участь у

прийнятті рішень допомагають сформувати культуру гнучкості та відкритості. Завдяки цьому зміни сприймаються як можливість, а не загроза.

Управління змінами також потребує постійного моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів. Вимірюючи результати за допомогою опитувань, інтерв'ю, аналізу продуктивності, HR-менеджери отримують зворотний зв'язок для коригування стратегії. Виявлені труднощі та успіхи враховуються у подальшій роботі. Зміни не залишаються статичними, а розвиваються разом з організацією. Своєчасно реагуючи на виклики, компанія зміцнює свою конкурентоспроможність.

Вислуховуючи думки, враховуючи пропозиції та надаючи зворотний зв'язок, HR формує атмосферу довіри. Працівники, які беруть участь у формуванні змін, починають ідентифікувати себе з організаційними цілями. Вони не лише краще розуміють цілі, але й охоче сприяють їх досягненню. Такий підхід формує культуру співпраці та відповідальності.

Отже, управління організаційними змінами є складним, але необхідним процесом, який вимагає участі HR-менеджменту на всіх етапах. Залучаючи персонал, забезпечуючи підтримку, використовуючи аналітику та інновації, HR-фахівці створюють умови для сталого розвитку. Сприймаючи зміни не як загрозу, а як можливість для вдосконалення, організація може досягти нових висот.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.30 (дата звернення: 07.04.2025).
2. Нижник В., Бабчинська О. Саморозвиток персоналу в системі управління інноваційно активним підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2022. № 310(5(1). С. 23-27. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-3 (дата звернення: 07.04.2025).
3. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. *Ефективна економіка.* 2025. № 9(34). URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/4667 (дата звернення: 07.04.2025).Хаджинов І., Іщук А. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління.* 2024. № 4(52). С. 72-81. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8 (дата звернення: 07.04.2025).
4. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63 (дата звернення: 07.04.2025).

Михальченко К.Г.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц. Продіус Ю.І.

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

У сучасному глобалізованому світі успішна діяльність підприємства все частіше пов'язується не лише з національним, а й з міжнародним ринком. Для ефективного функціонування в умовах жорсткої конкуренції на зовнішніх ринках підприємствам необхідно володіти не лише якісною продукцією, а й дієвими механізмами її просування. Менеджмент у цьому контексті виступає як ключовий інструмент, що дозволяє перетворити внутрішні ресурси на стійкі конкурентні переваги.

Міжнародний менеджмент — це сукупність управлінських процесів, які забезпечують адаптацію бізнесу до вимог іноземних ринків. Його особливості включають:орієнтацію на культурну специфіку споживачів; розробку гнучкої маркетингової стратегії; управління логістичними потоками у глобальному масштабі; дотримання міжнародних стандартів якості.

За теорією М. Портера, конкурентна перевага на зовнішньому ринку виникає тоді, коли продукція є унікальною, або підприємство здатне пропонувати нижчі витрати при тій самій якості [1]. Менеджмент, відповідно, повинен формувати такі умови на підприємстві.

Однією з основних функцій менеджменту в експортній діяльності є стратегічне планування. Перед тим як вийти на зовнішній ринок, підприємство повинне здійснити глибокий аналіз зовнішнього середовища за допомогою таких інструментів, як PEST-аналіз і SWOT-аналіз. Це дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що можуть вплинути на успішність зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, важливо оцінити наявні бар'єри входу на ринок: митні обмеження, вимоги до сертифікації продукції, квоти, а також адміністративні й технічні регуляції. На основі цих даних визначаються конкретні цільові сегменти, на які буде спрямована експортна стратегія компанії.

Не менш важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє маркетинг і позиціонування продукції [2]. Менеджмент організовує процес розробки експортного бренду, який враховує специфіку іноземного споживача та формує позитивний імідж компанії за кордоном. У рамках маркетингової стратегії створюється унікальна торговельна пропозиція (УТП), яка підкреслює переваги продукції в порівнянні з конкурентами. Важливим завданням також є адаптація рекламних кампаній до локальних умов — мови, культури, споживчих звичок і цінностей цільової аудиторії.

Особливу увагу слід приділяти управлінню якістю продукції, що є критичним чинником для виходу на міжнародні ринки. У цьому контексті менеджмент зосереджується на відповідності продукції міжнародним стандартам, таким як ISO, HACCP, CE та іншим технічним регламентам,

прийнятим у країні-імпортері. Для досягнення високої якості виробництва впроваджуються сучасні системи загального управління якістю, зокрема концепція TQM (Total Quality Management), яка передбачає постійне вдосконалення процесів і орієнтацію на потреби клієнтів.

Окремий напрям — це кадровий менеджмент, адже людський фактор є ключовим у процесі міжнародної комунікації [3]. Ефективне управління передбачає підготовку персоналу до міжкультурної взаємодії, ознайомлення з ментальними особливостями партнерів і споживачів, а також розвиток навичок ведення переговорів у багатонаціональному середовищі. Крім того, менеджмент опікується формуванням локальних представництв у цільових країнах, що дозволяє підприємству діяти більш гнучко й ефективно реагувати на потреби ринку.

Завершальним, але не менш важливим елементом є логістика та постачання, які забезпечують фізичне переміщення продукції до споживача. Менеджмент відповідає за вибір найефективніших маршрутів доставки, оптимізацію логістичних витрат, координацію з транспортними компаніями та своєчасне виконання зобов'язань перед партнерами. У цьому контексті важливою є також робота з умовами Incoterms, які регламентують відповідальність сторін за транспортування, страхування, оплату митних зборів та інші нюанси зовнішньоекономічної діяльності.

Українські виробники дедалі активніше освоюють зовнішні ринки, зокрема ЄС, Близький Схід та Південну Азію. Проте існують виклики:

- недостатня адаптація продукції до вимог ринку;
- складнощі з сертифікацією;
- низький рівень впізнаваності брендів.

Проте перспективи є позитивними, особливо для аграрного сектору, харчової промисловості, IT-продуктів та машинобудування. За умови грамотного управління ці сектори можуть стати локомотивами українського експорту.

Таким чином, менеджмент є не лише внутрішнім інструментом організації виробництва, але й стратегічною платформою для ефективного виходу на зовнішні ринки. Забезпечення конкурентних переваг через адаптивне управління, інновації, якість та міжкультурну компетентність дозволяє українським підприємствам гідно конкурувати на світовій арені.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів — К.: Наш формат, 2019. 624с.
2. Міжнародний менеджмент: навч. посібн./ Г.Я.Глуха,С.Б.Холод, В.Є.Момот, О.А.Євтушенко. — Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 72 с.
3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : підприємство — регіон :[монографія]/Ю.Г.Козак, І.О. Уханова, О.А.Єрмакова та інші. — Київ: Центр учбової літератури, 2019 .173 с.

Мороз М. П.
студентка Львівського національного університету ім. І. Франка
Керівник: к.е.н., доцент Кушнір Т. М.

РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТА ЙОГО ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Із поширенням процесів цифровізації відбуваються зміни в економіці та зокрема у маркетингу. Цифровий маркетинг та його інструменти сьогодні є ефективними та необхідними засобами для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу та його адаптації до економічних, соціальних, технологічних трансформацій, якими супроводжується процеси діджиталізації.

Окландер М. А. та Романенко О. О. вважають, що цифровий маркетинг «це вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами та методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментам ринку у віртуальному та реальному середовищах. Це сучасний маркетинг, якому властива дуальність через його гібридний характер: частина функцій виконується в онлайн, а частина в офлайн середовищі» [3, с. 366].

Грицюк Н. О., Івашко О. А. та Сак Т. В. трактують цифровий маркетинг, як «вид маркетингової діяльності, який передбачає використання різних форм цифрових каналів для взаємодії зі споживачами та просування бренду» [2, с. 99].

Сьогодні виділяють 5 каналів цифрового маркетингу: мережу Інтернет та пристрої, які надають доступ до неї (комп’ютери, телефони, ноутбуки, планшети та інші); локальні мережі (Інтранет та Екстранет); мобільні пристрої; цифрове телебачення; інтерактивні екрани, POS-термінали.

Наступною складовою цифрового маркетингу є його інструменти, до яких Горященко Ю. Г. та Ільченко В. М. відносять: пошукову оптимізацію (SEO – search engine optimization); маркетинг у соціальних мережах (SMM – social media marketing); контент-маркетинг (content-marketing); онлайн-рекламу; контекстну рекламу; мобільний маркетинг; вебаналітику та email-маркетинг [1, с. 115].

«SEO-просування – це комплекс дій, пов'язаних із внутрішньою та зовнішньою оптимізацією, спрямованих на підвищення позицій сайту в пошуковій видачі» . SEO дозволяє з'ясувати, що саме користувачі шукають в мережі Інтернет, і оптимізувати релевантний контент під дані запити: додавати ключові фрази, будувати структуру матеріалів. За допомогою SEO користувачі бачитимуть сайт компанії вище інших за результатами конкретного запиту, що дозволяє підвищити ймовірність здійснення цільової дії (покупки, реєстрації, замовлення послуг і т.д.).

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) – діяльність, що полягає у привернені уваги та генеруванні інтернет-трафіку за допомогою різноманітних соціальних мереж (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram та ін.) [4, с. 18]. SMM допомагає побудувати довіру з аудиторією, і в довгостроковій перспективі – перетворити підписників на покупців та збільшити продажі.

Контент-маркетинг – маркетингова стратегія, що полягає в регулярному створенні продуманого маркетингового контенту для того, щоб спонукати його

одержувача до взаємодії. Створюваний компанією контент повинен відповідати конкретним бізнес-цілям, позиціонувати компанію, як експерта в конкретній галузі та бути цінним для споживачів.

Онлайн-реклама – це реклама, що може розміщуватись на різноманітних сайтах біля їхнього вмісту (часто її називають медійною рекламою). Зокрема сюди відносяться рекламні банери із товарами чи послугами, які можуть зацікавити потенційного користувача [1, с. 118].

Контекстна реклама – це реклама, яка показується на сторінках за результатами пошуку, на сервісах пошукових систем, а також на сайтах-партнерах. Вона демонструється користувачам, які ввели певний запит в пошуковій системі або вводили його раніше, тому і націлена на людей, які мають прямий намір здійснити покупку .

«Мобільний маркетинг – широкий спектр маркетингових активностей, які використовують бездротові комунікаційні пристрої для створення відносин з одержувачем» [4, с. 16]. До мобільного маркетингу відноситься: реклама в додатках, SMS, push-сповіщення, геомаркетинг та QR-коди.

«Вебаналітика – це інструмент, що використовується для вимірювання, збору, аналізу та звітності даних» [4, с. 16-17]. Вебаналітика допомагає виміряти вплив маркетингової кампанії на трафік вебсайту, оцінити зміну трафіку після запуску нової маркетингової кампанії та проаналізувати ефективність маркетингових заходів.

«Email-маркетинг – це взаємодія з аудиторією через електронну пошту». Основним завданням email-маркетингу є: побудова відносин з клієнтами, формування іміджу та стимулювання продажів. Він формує попит через надіслані листи з інформацією про нові товари, послуги, персональні знижки і пропозиції.

Список використаних джерел:

1. Горященко Ю. Г., Ільченко В. М. Цифровий маркетинг як основа сучасного бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). 2020. С. 115-120. DOI: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-20.
2. Грицюк Н. О., Івашко О. А., Сак Т. В. Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами. Навч. посібник. Луцьк. Вежа-Друк 2022. 172 с.
3. 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.
4. Chomiak-Orsa, I., and Liszczyk, K. Digital marketing as a digital revolution in marketing communication. Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics. 2020. Vol. (2). 2020. Pp. 9-19. DOI: 10.15611/ie. 2020.2.01.

Муха С.І.
студентка Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц. Баранець Г.В.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ АУТСОРСИНГУ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Сучасні умови динамічного розвитку потребують постійного оновлення та адаптації бізнес-технологій. Однією з таких технологій, яка одночасно розглядається як інструмент антикризового управління в умовах глобальних змін та економічних катаклізмів, є аутсорсинг, який дозволяє компанії зміцнити конкурентні позиції шляхом оптимізації управлінських процесів і підвищення якості продукції та послуг.

Традиційно сутність аутсорсингу полягає в тому, що зовнішня спеціалізована компанія бере на себе виконання певних завдань або бізнес-процесів, які не входять до сфери ключових компетенцій організації, але мають важливе значення для її повноцінного функціонування.

Про масштаби ринку аутсорсингових послуг в глобальному вимірі надає уявлення діаграма на рисунку 1.

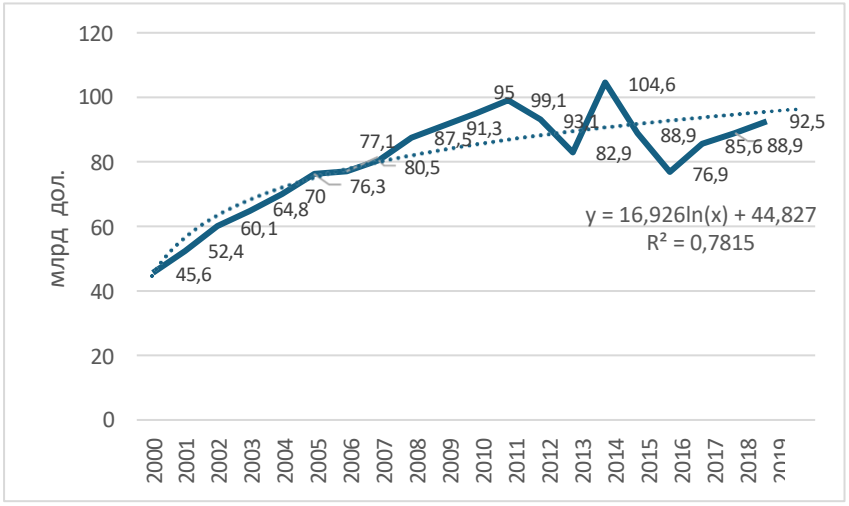

Рисунок 1 – Динаміка обсягів глобального ринку аутсорсингових послуг у 2000-2019 рр. (побудовано за даними [1])

Як видно з діаграми, впродовж двадцяти років сформувалася тенденція поступового впевненого зростання обсягу наданих аутсорсингових послуг. В той самий час в окремих періодах спостерігалося суттєве падіння аналізованого показника. Найбільш відчутним воно було в 2013 та 2016 роках. Так, у 2012–2013 роках загострилася боргова криза в окремих європейських країнах, що змусило компанії переглянути витрати і тимчасово відмовитися від нових аутсорсингових контрактів. У США в цей період відбулося «переосмислення» аутсорсингу - американські компанії почали активно впроваджувати «інсорсинг» (reshoring) - повернення процесів до власної країни, щоб мати більший контроль та уникнути ризиків передачі даних третім сторонам. Крім того, після викриття

Едварда Сноудена у 2013 році питання кібербезпеки загострилося. Компанії стали обережнішими в передачі процесів зовнішнім постачальникам, особливо у сферах, де оброблюються значні обсяги персональних даних [2].

Референдум про вихід Великої Британії з ЄС у 2016 році спричинив невизначеність на ринку Європи, в тому числі в сфері довгострокових бізнес-рішень про аутсорсинг. Крім політичної нестабільності причиною скорочення обсягів аутсорсингу в цей період була зміна технологічних стратегій - компанії почали переходити до автоматизації процесів замість передачі їх на аутсорсинг, а впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA) знижувало потребу в ручній праці за межами компанії.

Відновленню масштабів аутсорсингових угод після 2016 року сприяло стрімке зростання цифрових технологій, таких як хмарні сервіси (cloud computing) та штучний інтелект (AI). Міжнародні компанії почали масово масштабувати онлайн-сервіси, що потребувало цілодобової підтримки, аналітики, обробки значних обсягів даних. На думку деяких аналітиків, пандемія Covid-19 лише за кілька місяців прискорила цифрову трансформацію міжнародних організацій у середньому на шість років [3]. Як наслідок, аутсорсинг IT-послуг став не тільки засобом зниження витрат, а й інструментом цифрової трансформації. У цей період на фоні тотального поширення формату дистанційної роботи зростають також обсяги аутсорсингу послуг з ведення бухгалтерії, HR та аналітики.

Сьогодні бізнес переходить від ідеї «заощадити» до ідеї «оптимізувати й розвивати», використовуючи аутсорсинг не лише як інструмент зниження витрат, а передусім, як стратегію зростання. Виконуючи низку функцій, серед яких організаційна, регулююча, мотиваційна, нормативна, трансформаційна, що детально описані в [4], аутсоринг дозволяє отримувати якісні послуги з боку команди фахівців у різних сферах діяльності, впроваджувати інноваційні рішення та технології.

Список використаних джерел:

1. Kajjumba, George William & Oluka, Pross & Osra, Faisal & Mkansi, Marcia. Offshoring-Outsourcing and Onshoring Tradeoffs: The Impact of Coronavirus on Global Supply Chain. 2020. URL : https://www.researchgate.net/publication/348332598_Offshoring-Outsourcing_and_Onshoring_Tradeoffs_The_Impact_of_Coronavirus_on_Global_Supply_Chain.
2. How Edward Snowden changed history. The Economist. 2017. URL : https://www.economist.com/books-and-arts/2017/01/14/how-edward-snowden-changed-history.
3. Outsourcing Statistics 2023; Trends and Predictions. 25.02.2025. URL : https://squaretalk.com/outsourcing-statistics/.
4. Савченко М., Крупа О. Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. 2021. 12 (24). URL : https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-02.

Недавній В. М.
студент Східноєвропейського університету імені Рауфа Аблязова
Керівник: к.т.н., доц. Козловська С. Г.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ: МЕНЕДЖЕРСЬКІ ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ РЕЗЕРВИ РОЗВИТКУ

Сільське господарство завжди було стратегічною галуззю для України, адже наша країна володіє одними з найродючіших земель у світі та має потужний аграрний потенціал. Проте останні роки стали періодом надзвичайно складних випробувань для аграрного сектору. Військові дії, тимчасова окупація частини територій, знищення інфраструктури, ризики логістики, міни на полях, зменшення доступу до міжнародних ринків збуту – усе це значно ускладнило діяльність сільськогосподарських підприємств. У цих умовах ефективність діяльності сільгосппідприємств стає не лише індикатором їх внутрішньої стійкості, а й критично важливим фактором національної продовольчої безпеки [1].

Одним з ключових чинників забезпечення ефективності функціонування аграрного сектору є стратегічне управління, яке передбачає системне планування, інноваційне оновлення, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Сучасний менеджмент у сільському господарстві має бути не лише орієнтованим на прибуток, але й спиратися на принципи сталого розвитку, цифрової трансформації, соціальної відповідальності й партнерства.

Ефективність сільгосппідприємства в умовах сьогодення – це не лише здатність отримати врожай чи зберегти виробництво. Це комплексне поняття, яке охоплює інноваційність, гнучкість, стійкість до криз, вміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впровадження сучасних управлінських підходів, забезпечення конкурентоспроможності продукції та підтримку соціальної стабільності на місцях.

Сьогодні на перший план виходить застосування інноваційних технологій. Це, зокрема, точне землеробство, використання дронів для моніторингу полів, супутникова аналітика, IoT-пристрої для контролю вологості ґрунту та погодних умов, біотехнології, цифрове моделювання врожайності. Впровадження таких технологій дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати, підвищити якість продукції та знизити ризики помилкових рішень.

Окремої уваги заслуговує цифрова трансформація аграрного бізнесу. Застосування ERP-систем, автоматизованих програм обліку, CRM-платформ, мобільних додатків для керування агрономічними процесами та логістикою – усе це відкриває нові горизонти для ефективного управління ресурсами, взаємодії з клієнтами та контролю за виробничими процесами. Крім того, цифрові інструменти стають потужним інструментом для прийняття стратегічних рішень на основі аналізу даних [2].

В умовах обмеженого доступу до капіталу надзвичайно важливим фактором є інвестиційна привабливість агросектору. Хоча військові ризики

значно зменшили обсяги прямих іноземних інвестицій, однак підприємства мають можливості для залучення фінансування через міжнародні донорські програми, гранти, кооперативні проєкти, краудфандингові платформи. Надзвичайно перспективною формою стає аграрна кооперація, що дозволяє об'єднувати ресурси, ділитися ризиками, нарощувати експортний потенціал і спільно впроваджувати технологічні інновації [3].

Управлінський аспект ефективності сьогодні включає не лише операційне планування, а й стратегічне бачення. Підприємства, які мають чіткі антикризові плани, диверсифіковані канали збуту, партнерські відносини з постачальниками, клієнтами й громадами, демонструють вищу стабільність і результативність навіть в умовах воєнного часу. Менеджери нового покоління повинні вміти працювати в умовах високої невизначеності, приймати рішення на основі даних, формувати згуртовані команди, залучати інтелектуальний капітал і орієнтуватися на довгострокові цілі, а не лише на короткотерміновий прибуток.

Усе більшої ваги набуває й соціальна відповідальність сільгосппідприємств. У складних умовах вони залишаються роботодавцями у сільській місцевості, підтримують громади, беруть участь у гуманітарних проєктах, сприяють відновленню інфраструктури та зміцненню локального економічного середовища. Така відповідальність не лише формує довіру до підприємства, а й забезпечує соціальний капітал – ресурс, який важко виміряти, але який є критично важливим для стійкого розвитку.

Таким чином, ефективність сучасного сільськогосподарського підприємства – це синергія інноваційних, управлінських, соціальних та економічних чинників. Це здатність діяти стратегічно в умовах нестабільності, бути гнучким у реакції на виклики, інвестувати у майбутнє, впроваджувати сучасні технології та будувати партнерські відносини зі стейкхолдерами. Українські аграрії вже неодноразово доводили свою здатність до адаптації, виживання та розвитку у найважчих умовах. І сьогодні, у період історичних викликів, саме на ефективному агробізнесі ґрунтується не лише економічна стабільність, а й продовольча безпека нашої країни.

Список використаних джерел:

1. Мамонова Н., Бородіна О., Кунс Б. Українське сільське господарство у воєнний час. URL: https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime.
2. 10 найкращих тенденцій, технологій та інновацій у сільському господарстві за 2022 рік. URL: https://dia.dp.gov.ua/10-najkrashhix-tendencij-texnologij-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi-za-2022-rik/.
3. Качула С. В., Моголівець Є. П. Напрями підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/9279.

Нелюбіна К.С.
студентка Донбаської державної машинобудівної академії
Керівник: к.е.н. Гітіс Т.П.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Соціальні послуги є основним елементом системи соціального захисту, спрямованим на профілактику, зменшення або подолання складних життєвих ситуацій. Останніми роками було зроблено значні кроки у напрямку системної реформи в цій сфері, зокрема запровадження цифрових технологій, котрі стали невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. Використання цифрових технологій у сфері соціальних послуг є безсумнівно необхідним, оскільки це сприятиме покращенню життя громадян.

Різні аспекти цифровізації сфери соціальних послуг в Україні досліджувались у наукових роботах багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, М. М. Данилюк, М. В. Дмитришин і Т. А. Горан вивчили особливості цифровізації соціальних послуг в контексті нових економічних і соціальних викликів в Україні.

Метою роботи є визначення викликів та можливостей розвитку у сфері використання засобів цифровізації надання соціальних послуг в Україні.

Цифрові та технологічні ресурси все активніше впроваджуються в секторі надання соціальних послуг, від штучного інтелекту для прийняття рішень до автоматизації та консалтингу. Однак, поряд із можливістю досягти надання соціальних послуг більшій кількості людей, варто бути обізнаними про потенційні ризики. Технології все більше змінюють соціальні послуги. Пандемія Covid-19, яка змусила працівників соціальних служб терміново перейти на дистанційне обслуговування, безумовно, прискорила цей процес. Проте ще до цього багато фахівців у сфері соціальних послуг в Україні та світі вже активно впроваджували нові технології, такі як моніторинг, мобільні додатки, онлайн-підтримка, електронні записи, а також інтелектуальні лічильники в домівках людей.

У 2024 році Міністерство соціальної політики та «ІОЦ Мінсоцполітики» разом з Всесвітньою продовольчою програмою ООН підписали угоду щодо продовження співпраці у сфері цифровізації, що передбачає подальшу модернізацію Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС). Укрінформ, з посиланням на пресслужбу Мінсоцполітики, зазначає, що співпраця сторін у рамках ЄІССС охоплює такі напрямки: виплати внутрішньо переміщеним особам, обмін даними з ПФУ, соціальні виплати, верифікацію заяв, підтримку дітей, які залишилися без батьківського піклування тощо [3].

Всесвітня продовольча програма ООН займається підтримкою цифровізації соціальної сфери з 2022 року. Це включає проєкти та інструменти, які дозволяють українцям швидше і зручніше отримувати соціальні допомоги та послуги, а саме: впровадження 10 видів допомог в ЄІССС та функціонал

«Електронний кейс-менеджмент», що дає можливість подавати онлайн-заяви на отримання соціальних послуг через Соціальний портал Мінсоцполітики [2].

Як бачимо, процес цифровізації соціальних послуг в Україні продовжується. Його метою є забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадянами, підвищення захисту персональних даних, прискорення надання послуг та усунення бюрократичних бар'єрів. Цифровізація в цій сфері відкриє нові можливості, а саме покращення системи інформування громадян про повний спектр соціальних послуг, розширення доступу до них, розвиток матеріально-технічної бази, впровадження нових соціальних послуг, розробка ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації, а також гарантування адекватної оплати праці та стимулювання соціальних працівників [1, с. 38].

Незважаючи на численні переваги, які приносить цифровізація, вона також стикається з низкою викликів, до яких суспільство та бізнес часто виявляються не готовими. Стрімка автоматизація, а також запровадження робототехніки можуть викликати негативні зміни на ринку праці, що спровокує зростання безробіття та нерівність доходів. Відсутність довіри до цифрових технологій, обмежений доступ до них та недостатні навички їх використання можуть сприяти збільшенню цифрового «розриву». Що стосується інших викликів, варто відзначити проблеми безпеки та конфіденційності, поглиблення соціальної ізоляції, розмивання етичних меж через неможливість контролю над штучним інтелектом, а також зниження культурного розвитку. Покращення статистичних систем задля ефективного та безперервного моніторингу процесів реалізації цифрових технологій і їх соціально-економічних наслідків у динаміці, з істотним удосконаленням статистичного нагляду на мікрорівні є важливим кроком у цифровізації соціальних послуг в Україні.

Проаналізувавши існуючі виклики та можливості розвитку у сфері використання засобів цифровізації для надання соціальних послуг в Україні, можемо зробити висновок, що трансформація, яку приносить цифровізація, вимагає обережного підходу для досягнення балансу між використанням переваг цифрових ресурсів і дотриманням основних цінностей сектора соціальних послуг.

Список використаних джерел:

1. Данилюк М. М., Дмитришин М. В., Горан Т. А. Цифровізація соціальних послуг. *Економіка. Фінанси. Право.* 2023. № 8. С. 36–39. URL: http://efp.in.ua/uk/journal-article/1118 (дата звернення: 04.04.2025).
2. Соціальний портал Мінсоцполітики. *Електронний ресурс.* URL: https://soc.gov.ua (дата звернення: 04.04.2025).
3. Цифровізація соціальних послуг: Міністерство посилює співпрацю із Всесвітньою продовольчою програмою. *Укрінформ* : веб-сайт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3941764-cifrovizacia-socialnih-poslug-ministerstvo-posilue-spivpracu-iz-vsesvitnou-prodovolcou-programou.html (дата звернення: 04.04.2025).

Новосельська О.Є.
студентка Державного біотехнологічного університету
Керівник: к.е.н., доцент Нестеренко І.В.

МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ З КОНТРАГЕНТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Зростаюча складність бізнес-процесів та швидкоплинна цифрова трансформація економіки, актуалізують питання вдосконалення внутрішнього контролю як ключового елементу управління фінансовими потоками та забезпечення достовірності облікової інформації. Однією з найбільш вразливих та водночас критично важливих ділянок обліку є облік розрахунків з контрагентами, що характеризується підвищеним рівнем ризиків, включаючи несвоєчасні платежі, розбіжності у даних, дублювання записів або відсутність підтверджуючих документів [1, с. 162]. У зв'язку з цим виникає необхідність використання сучасних цифрових технологій для посилення ефективності внутрішнього контролю.

Внутрішній контроль у сфері розрахунків з контрагентами виконує функції перевірки достовірності, своєчасності й правомірності фінансових операцій, відповідності умовам договорів і дотримання внутрішньої політики підприємства. Основу контролю складають три його форми: попередній, поточний і наступний контроль [2, с. 40]. Попередній контроль передбачає перевірку документів, угод і розрахунків ще до моменту здійснення господарських операцій. Він дає змогу виявити потенційні порушення, суперечності чи ризики, що можуть негативно вплинути на фінансову діяльність підприємства. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі проведення операцій та спрямований на своєчасне виявлення помилок, відхилень або порушень з метою їх негайного усунення. Наступний контроль проводиться після завершення операцій і передбачає аналіз уже здійснених дій, перевірку правильності відображення операцій у бухгалтерському обліку, відповідності між обліковими та первинними документами, а також дотримання фінансової дисципліни [3]. Такий багаторівневий підхід дозволяє забезпечити системність і безперервність контрольних процедур, що є особливо важливим у контексті складної взаємодії з численними контрагентами.

Запровадження сучасних цифрових технологій (ERP, CRM, систем електронного документообігу, блокчейну, хмарних сервісів) змінює підходи до контролю розрахунків з контрагентами. Зокрема, автоматизація обробки документів, контроль на основі тригерів і сповіщень, виявлення відхилень у режимі реального часу, інтегровані звіти та спрощення процедур звірки значно підвищують ефективність і надійність контролю. Цифрові технології сприяють мінімізації людських помилок, забезпечують прозорість і безперервність контрольних процедур. До найбільш ефективних цифрових механізмів належать: інтеграція облікових систем із модулями автоматичного контролю, що фіксують усі етапи взаєморозрахунків та виявляють аномалії; застосування аналітики великих даних (Big Data) для аналізу платіжної дисципліни, оцінки

кредитоспроможності контрагентів, виявлення підозрілих операцій; впровадження електронного документообігу з цифровими підписами, що забезпечує юридичну обґрунтованість та надійність операцій; використання ризик-орієнтованого підходу із фокусом на найбільш вразливі ділянки операційного процесу; запровадження штучного інтелекту для побудови моделей прогнозування ризиків та автоматичного виявлення відхилень; впровадження блокчейн-рішень для забезпечення незмінності даних про фінансові операції; розробка цифрових панелей моніторингу (dashboard) для оперативного контролю взаєморозрахунків у режимі реального часу [4, с. 488]. Успішна реалізація зазначених механізмів вимагає стратегічного підходу до цифровізації: оновлення нормативної документації, інвестування в програмне забезпечення, підготовки персоналу, побудови захищеної IT-інфраструктури. Водночас значними викликами залишаються високі витрати на впровадження цифрових рішень, нестача фахівців з цифрових технологій, низький рівень довіри до автоматичних систем та ризики, пов’язані з кібербезпекою. Перспективними напрямами цифровізації є використання відкритих API для синхронізації з банківськими системами, запровадження системи електронного контролю, формування типових рішень для вітчизняних підприємств.

Таким чином, цифрова трансформація внутрішнього контролю розрахунків з контрагентами є стратегічно важливою умовою підвищення прозорості, надійності та ефективності фінансового управління підприємствами. Запропоновані механізми дозволяють не лише усунути існуючі труднощі в обліку, а й створити умови для прогнозування та запобігання ризикам.

Список використаних джерел:

1. Візіренко С.В., Мансурова А.Д. Організація та методика внутрішнього контролю забезпечення вико нання договірних зобов'язань. Сталий розвиток економіки. 2018. № 3 [40]. С.162—169.
2. Наумова Т. А., Бойченко Н. В., Нестеренко І.В. Методичні аспекти внутрішнього контролю дебіторської заборгованості торговельних підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. Вип. 1 (17). С. 39–46. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/11718
3. Пугаченко О.Б., Зарудна Н.Я. Внутрішній контроль порядку відображення в обліку дебіторської заборгованості. Економіка та суспільство. 2022. № 37.URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1244/1199
4. Кащена Н.Б., Нестеренко І.В. Цифровізація та екологізація інноваційного розвитку бізнесу: маркетингові аспекти повоєнного відновлення. Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в SMART-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 482-504. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/31522

Патлачук А. А.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доцент Бутенко Т.В.

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У МОЛОДИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Лідерство є однією з найважливіших складових успішної кар'єри для молодих менеджерів, які прагнуть досягти високих результатів у сучасному бізнес-середовищі. На відміну від традиційного менеджменту, що зосереджується на виконанні завдань і контролі процесів, лідерство передбачає створення бачення, мотивацію команди та здатність надихати інших. Лідерські якості, такі як емоційний інтелект, комунікативні навички, адаптивність і стратегічне мислення, стають вирішальними в умовах швидких змін і невизначеності, з якими стикаються компанії сьогодні. Як зазначає Деніел Гоулман, емоційний інтелект є основою ефективного лідерства, оскільки дозволяє лідерам будувати довіру та ефективно взаємодіяти з командою [1].

Лідерство – це процес впливу на інших для досягнення спільних цілей через мотивацію, натхнення та створення бачення, яке спрямовує команду чи організацію до успіху. Це здатність менеджера або особи брати на себе відповідальність, приймати рішення, ефективно комунікувати та розвивати довіру в колективі, сприяючи співпраці та реалізації потенціалу кожного учасника [1, 2]. Лідерство вирізняється орієнтацією на зміни, інновації та створення позитивного середовища, на відміну від менеджменту, який більше зосереджений на управлінні процесами та ресурсами [3].

Ключові лідерські якості, які необхідні молодим менеджерам, включають кілька основних аспектів. Адаптивність дозволяє швидко реагувати на нові виклики, такі як впровадження технологій чи економічні коливання. Комунікативні навички забезпечують чітке донесення ідей і підтримку зворотного зв'язку, що є основою для співпраці. Ці якості формують міцну основу для лідерства, дозволяючи молодим фахівцям вирізнятися серед інших. Пітер Нортхаус підкреслює, що успішні лідери не лише керують, а й створюють середовище, де кожен працівник відчуває свою цінність [2].

Формування лідерських якостей залежить від кількох факторів, які взаємодіють між собою. Освіта відіграє важливу роль, адже бізнес-школи, університетські програми та тренінги надають теоретичні знання та практичні інструменти для розвитку лідерства. Однак найефективнішим фактором є практичний досвід. Участь у реальних проєктах, де молоді менеджери можуть приймати рішення та керувати командами, допомагає закріпити отримані знання. Дослідження Гарі Юкла показують, що поєднання формальної освіти з практикою є найрезультативнішим для формування лідерських компетенцій [3].

Для розвитку лідерських якостей молоді менеджери можуть використовувати різні методи. Тренінги з розвитку soft skills, таких як комунікація, управління часом і вирішення конфліктів, є популярними серед молодих фахівців. Менторство дозволяє отримувати цінні поради від досвідчених лідерів, допомагаючи уникати типових помилок. Проєктна

діяльність, де менеджери беруть на себе відповідальність за результати, сприяє розвитку навичок прийняття рішень і роботи в команді. Самонавчання, наприклад читання спеціалізованої літератури чи проходження онлайн-курсів на платформах типу Coursera, також відіграє важливу роль. Регулярний зворотний зв'язок, зокрема за методикою 360 градусів, допомагає молодим менеджерам оцінити свої сильні сторони та зони для покращення. Комплексний підхід, що поєднує ці методи, забезпечує систематичний розвиток лідерства [1].

Програми розвитку талантів, які виявляють перспективних працівників і готують їх до лідерських ролей, є ефективним інструментом для компаній. Спільна робота в командах також допомагає молодим менеджерам обмінюватися досвідом і вдосконалювати комунікативні навички. Як зазначає Нортхаус, компанії, які інвестують у розвиток лідерства, отримують більш мотивованих і продуктивних працівників [2].

Молоді менеджери стикаються з певними викликами на шляху до розвитку лідерських якостей. Нестача досвіду може ускладнювати прийняття рішень у кризових ситуаціях, а стрес від поєднання поточних завдань із саморозвитком додає тиску. Конфлікт поколінь, коли молоді фахівці мають різні погляди порівняно з більш досвідченими колегами, також може створювати бар'єри. Обмежений доступ до ресурсів, таких як фінансування чи час для навчання, є ще однією перешкодою. Подолання цих викликів вимагає як ініціативи самого менеджера, так і підтримки з боку організації [3].

Сучасні тренди також впливають на розвиток лідерства. Цифрова трансформація вимагає від лідерів уміння працювати з даними та технологіями. Інклюзивність стає важливим аспектом, адже лідери повинні створювати середовище, де цінується різноманітність думок. Орієнтація на сталий розвиток і соціальну відповідальність набуває дедалі більшого значення, а глобалізація змушує лідерів працювати в міжкультурних командах. Ці тенденції формують нові вимоги до молодих менеджерів, які прагнуть стати ефективними лідерами [1].

Формування лідерських якостей у молодих менеджерів є стратегічно важливим як для їхнього професійного розвитку, так і для успіху організацій. Поєднання освіти, практики, менторства та підтримки компаній дозволяє досягти значних результатів. Молоді менеджери, які інвестують у розвиток своїх лідерських навичок, стають здатними вести команди до успіху, адаптуючись до викликів сучасного світу.

Список використаних джерел:

1. Гоулман, Д. (2018). Емоційний інтелект у лідерстві. Київ: Наш Формат.
2. Нортхаус, П. Г. (2020). Лідерство: Теорія та практика. Львів: Літопис.
3. Yukl, G. (2019). Leadership in Organizations (9th ed.). Pearson Education.

Петровська О. Я.
студентка Державного торговельно-економічного університету
Керівник: к.е.н., доцент Силкіна Ю. О.

СТРАТЕГІЯ «БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ» В МЕНЕДЖМЕНТІ ІТ-СФЕРИ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження визначається потребою стимулювання та пошуку ефективних інструментів розвитку української ІТ-сфери. Попри виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням, технологічна галузь України продемонструвала стійкість та адаптивність. Згідно із результатами IT Research Ukraine 2024, в структурі українського експорту послуг ІТ-послуги становлять 38%, що робить ІТ-сферу першою за експортом послуг і другою за загальним експортом після продовольчої галузі. Тим не менш, такий показник демонструє спадання обсягів, що триває з 2023 року [1]. З огляду на важливість та високий потенціал технологічної галузі для української економіки, доцільним є визначення можливих заходів, спрямованих на оптимізацію стратегічного менеджменту в ІТ.

За визначенням авторів книги «Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції» В. Чан Кіма та Р. Моборн, «блакитний океан» – незайнята ділянка ринку, позбавлена конкуренції, на яку підприємство потрапляє завдяки інноваційній, не опанованій раніше іншими підприємствами сфері діяльності. Створення нових ринкових ніш дозволяє уникнути потреби боротьби за попит споживача, адже він виникає окремо разом із унікальним товаром або послугою. На противагу «блакитним» існують «червоні океани» - галузі ринку із жорсткою конкуренцією, де велика кількість виробників подібних товарів або послуг змагаються за споживача [2].

Вихід у «блакитний океан» може відбуватися шляхом діяльності в абсолютно новій галузі або створення ділянки «блакитного океану» всередині «червоного». В основі стратегії лежить стрибок у створенні продукту з новою цінністю, який дозволяє здійснити суттєву товарну диференціацію. Основні причини нездатності підприємств реалізувати стратегію «блакитного океану» полягають у відсутності інноваційного менеджменту та нестандартного підходу, низькій креативності й мотивації та неготовності до оновлення умов праці.

ІТ-сфера за своєю сутністю має значний потенціал для інновацій й пошуку ідей неповторного продукту, а отже і для створення вільного від конкуренції ринкового простору з новим попитом. На основі проаналізованих особливостей стратегії «блакитного океану», можемо сформулювати кроки, необхідні для її реалізації ІТ-підприємствами України:

- Фундаментом стратегії має стати клієнт, а не конкуренти. В умовах «червоних океанів» підприємства приділяють найбільшу увагу оцінці конкурентів та їхнього продукту, унаслідок чого стають заручниками стратегічного парадоксу, коли велика концентрація на подоланні конкурентів призводить не до диференціації, а до уподібнення до них. Натомість зосередженість на потенційних споживачах та їхніх потребах забезпечує

розуміння того, яким чином створити продукт із новою цінністю та вийти за межі наявного попиту.

- Дослідження ринку та якісна аналітика. Пошук «блакитного океану» вимагає окреслення меж «червоного» шляхом аналізу даних про ринок. Це дозволяє підприємству зрозуміти, чим обмежений продукт, запропонований у галузі, а отже і коло його споживачів, а також визначити якості продукту, що можуть бути посиленими або зниженими, доданими або усунутими.

- Розширене бачення ринку. Створення власного ринкового простору потребує фокусу на загальній картині, а не окремих цифрах, адже намагання обігнати конкурентів у конкретній категорії, як кількість, розмір чи вартість певного фактора продукту, зумовлює поглиблення конкуренції у вузькому напрямку і перешкоджає розробці пропозиції, здатної сформувати новий ринковий простір.

- Впровадження інновацій та диференціація за рахунок підсилення вторинних споживчих властивостей, масовості або стандартизації. На основі визначених чинників, які можуть бути зміненими порівняно з типовими стандартами на ринку, відбувається ціннісне оновлення продукту. В Україні прикладом цього є створення АТ «Універсал Банк» у співпраці з ІТ-командою mono проєкту monobank, що став першим повністю цифровим інструментом персонального банкінгу [3]. Мобільний додаток є успішним на ринку кредитних послуг завдяки переосмисленню банкінгу: він зробив акцент на швидкості, зручності й доступності, відмовляючись від функціонування у фізичних відділеннях, що і стало рушієм прориву у новостворений «блакитний океан».

- Ефективне співіснування «блакитних» та «червоних океанів». Попри беззаперечні переваги першості у створенні унікального продукту, «червоні океани» мають свої корисні властивості, як-от здатність давати прибуток, що може слугувати капіталом для пошуку і втілення іншого товару або послуги, що прокладе підприємству шлях у «блакитний океан».

Отже, стратегія «блакитного океану» є одним із інструментів, що здатні вдосконалити менеджмент ІТ-сфери, яка є безумовно перспективною та важливою для України завдяки можливості створення продукту з високою доданою вартістю та експортним перевагам. За рахунок креативності й пошуку альтернатив у поєднанні з ризик-менеджментом й ефективною адаптацією персоналу ця стратегія може стати каталізатором розвитку технологічної сфери України.

Список використаних джерел:

1. Lviv IT Cluster. IT Research Ukraine 2024: Resilience as the New Reality. URL: https://itcluster.lviv.ua/en/projects/it-research-ukraine/
2. В. Чан Кім, Р. Моборн. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції; пер. з англ. Ігор Андрущенко [Електронний ресурс] URL: http://flibusta.site/b/513465/read
3. Про банк. Офіційна сторінка monobank. URL: https://monobank.ua/about

Рибачок І.І.
студентка Державного торговельно-економічного університету
Керівник: к.е.н., доц. Миколайчук І.П.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ ТА РОЗВИТОК ПРОМТ-ІНЖИНІРИНГУ

Штучний інтелект (ШІ) дедалі активніше інтегрується в різні професійні сфери – від інформаційних технологій та науки до творчих індустрій. В останні роки штучний інтелект все більш ґрунтовно застосовується у багатьох процесах менеджменту. Причина зростаючої популярності ШІ полягає у простоті його використання та широкому спектрі функцій. У багатьох компаніях володіння інструментами ШІ вже стало обов'язковою компетенцією для менеджерів різних рівнів та універсальним засобом для вирішення багатьох професійних задач.

Окремої уваги заслуговує поняття «промпт» – термін, запозичений з англійської мови, що означає запит або інструкцію до штучного інтелекту. З поширенням мовних моделей виникла нова спеціалізація – промпт-інжиніринг (англ. *prompt engineering*) – це процес створення, оптимізації та адаптації текстових інструкцій (промтів) для генеративних моделей штучного інтелекту (ШІ) з метою отримання точних, релевантних і цінних відповідей [1]. Це своєрідний міст між людським задумом і машинним виконанням, що дозволяє ефективно взаємодіяти з ШІ-системами.

У сучасному менеджменті промт-інжиніринг виконує ключову роль у впровадженні та ефективному використанні ШІ для оптимізації бізнес-процесів, а найбільш поширеним прикладом використння в *HR-менеджменті є* автоматизація процесу найму, аналіз резюме, оцінка відповідності кандидатв

Таким чином, промт-інжиніринг стає невід'ємною частиною сучасного менеджменту, дозволяючи ефективно інтегрувати ШІ в бізнес-процеси та досягати нових рівнів продуктивності та інновацій (рис.1).

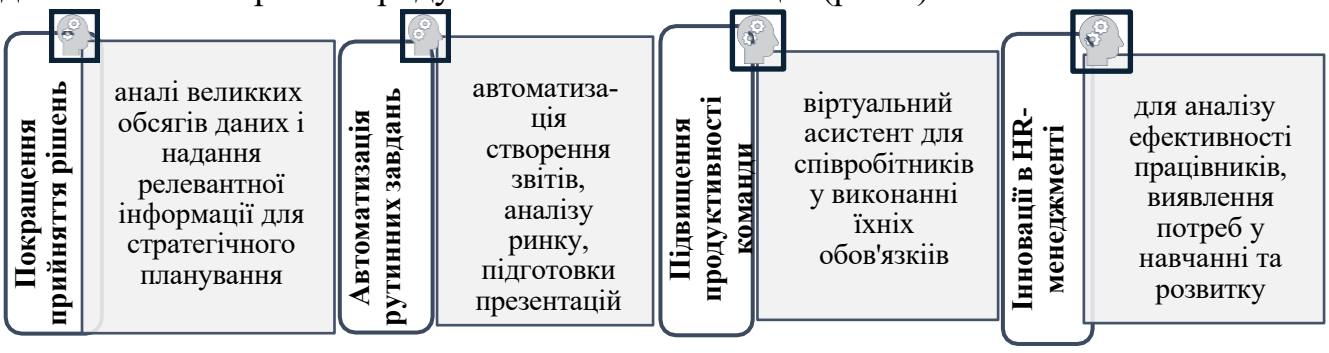

Рисунок 1. Роль промт-інжинірингу у впровадженні та ефективному використанні ШІ для оптимізації бізнес-процесів

Джерело: розроблено авторами за даними [1]

По-перше, ШІ чудово справляється з автоматизуванням бізнес-процесів та приносить користь майже будь-якій професії. Наприклад, в менеджменті застосовується інтелектуальна обробка документів (IDP) – технологія, яка

автоматично сканує, витягує, класифікує і впорядковує інформацію з великих масивів даних та представляє її у доступному та зручному форматі [2].

По-друге, впроваджуючи ШІ в управлінські процеси, HR-фахівці можуть отримати безкінечний генератор ідей для креативу. Доцільно навести декілька прикладів промптів для тимбілдінгу, які запропонувала Рейчел Веллс у колонці журналу Forbes:

– «Запропонуйте деякі заходи з тимбілдінгу для покращення співпраці та морального духу»;

– «Як я можу розвивати культуру інновацій у своїй команді?»

– «Як зробити зустрічі команди більш корисними для учасників?»

– «Які існують найкращі практики антикризового управління та які документи мені знадобляться?»

– «Запропонуйте кілька способів, як я можу сприяти різноманітності та інклюзивності в моїй команді [назва команди]» [3].

По-третє, ШІ використовується в ефективній обробці великих об’ємів даних. Це може бути корисним для HR-менеджера у таких завданнях як аналіз ринків, передбачення ризиків та пошук можливостей. Наприклад, компанія SoftServe серед своїх послуг зазначає використання генеративного штучного інтелекту для розширення аналітики з наступними пропозиціями: предиктивна аналітика, бізнес-прогнозування, аналіз даних, виявлення аномалій [4].

Звичайно, ШІ має й недоліки, наприклад, так звані «галюцінації». Великі мовні моделі – потужні інструменти, що засновані на прогнозуванні та використовують ймовірнісні обчислення, щоб передбачити слово, фразу або абзац, які йдуть після заданого запиту. На відміну від традиційного програмного забезпечення, яке завжди робить те, що йому кажуть, LLM «недетерміновані». Це машини, які призначені не давати відповіді, а вгадувати їх .

У підсумку доцільно зазначити, що ШІ дійсно є корисним в HR-менеджменті та необхідним інструментом для багатьох бізнес-процесів. Його варто вивчати та використовувати на свою користь, інакше конкуренти це зроблять швидше та отримають перевагу на міжнародному ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Конструювання підказок. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Конструювання_підказок (дата звернення: 16.04.2025)
2. Інтелектуальна обробка документів (IDP): що це таке, її переваги та можливості в різних індустріях. URL: https://surl.li/huxsau (дата звернення: 16.04.2025)
3. 30 ChatGPT Prompts For Middle Managers In 2024. URL: https://surl.li/kmdnky (дата звернення: 16.04.2025)
4. Штучний інтелект. URL: https://www.softserveinc.com/uk-ua/services/artificial-intelligence (дата звернення: 16.04.2025)

Слободян В. П.
студент Волинського національного університету імені Лесі Українки
Керівник к.е.н., доц. Буняк Н. М.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах динамічного ринкового середовища та глобалізаційних викликів питання забезпечення життєздатності та утримання конкурентної позиції на ринку для суб'єктів господарювання набувають першочергового значення. Центральним елементом у досягненні цих цілей є безперервний організаційний розвиток підприємства, ефективне управління яким вимагає формування єдиної методичної бази, здатної забезпечити реалізацію обраної траєкторії руху.

Організаційний розвиток є об'єктом наукових досліджень з 50-х років минулого століття. Спочатку основна увага була зосереджена на його внутрішніх аспектах – структурі, процесах, комунікаціях, командній роботі, пізніше він набув нового змісту й почав включати елементи стратегічного управління. Сьогодні організаційний розвиток розглядається як комплексне явище, що інтегрує різні організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси [3, с. 43], визначальними характеристиками якого є акцент на довготривалості, безперервності, багатовекторності змін, спрямованості на підвищення ефективності діяльності та адаптації до умов зовнішнього середовища.

На нашу думку, організаційний розвиток підприємства – це систематичний процес цілеспрямованих змін, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію внутрішніх і зовнішніх структур, процесів і організаційної культури, що дозволяє йому адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища та досягати поставлених цілей. Він нерозривно пов'язаний зі стратегічним розвитком, що визначає довгострокові цілі та засоби їх досягнення, забезпечуючи інтеграцію всіх елементів підприємства.

Функціонування та розвиток суб'єктів господарювання підпорядковуються певним законам, які поділяють на дві групи: закони, які виявляються у динаміці (закон онтогенезу; закон синергії; закон єдності аналізу й синтезу; закон інформованості-впорядкованості; закон самозбереження) та закони, які виявляються переважно в статиці (закон композиції; закон найменших; закон пропорційності) [2, с. 254].

У сучасній економічній літературі зустрічаються різні підходи до управління організаційним розвитком підприємства: функціональний, інтеграційний, процесний, системний, поведінковий, ситуаційний, адаптивний, інноваційний, маркетинговий, ієрархічний та інші [1, с. 74], кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах його забезпечення. Основними з них, на нашу думку, є: процесний, системний та ситуаційний. Розглянемо їх детальніше.

Процесний підхід визначає управління як динамічну послідовність взаємопов'язаних управлінських функцій, зокрема планування, організування, мотивування та контролювання. Це дозволяє комплексно аналізувати

управлінські цикли та забезпечувати їхню ефективність, а також оптимізувати потоки робіт, зменшувати витрати й поліпшувати якість продукції та послуг.

Системний підхід пропонує розглядати підприємство як цілісну систему, що складається з взаємозалежних елементів, основними з яких є: персонал, організаційна структура, завдання, визначені цілі, технології, що використовуються.

Заразом в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища та зростаючої складності організаційних процесів, особливої актуальності набуває ситуаційний підхід, який, на відміну від інших, наголошує на необхідності вибору тих методів управління, що є дієвими у конкретній ситуації.

Основними перевагами використання ситуаційного підходу до управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності є:

- гнучкість та адаптивність (дозволяє керівництву підприємства швидко реагувати на зміну умов провадження діяльності);
- індивідуалізація управлінських дій (прийняття управлінських рішень з урахуванням унікальності кожної ситуації підвищує їх ефективність);
- оптимізація використання ресурсів (врахування конкретних умов діяльності дозволяє спрямовувати ресурси на вирішення найбільш актуальних проблем та досягнення ключових цілей, а також уникати перевитрат);
- сприяння впровадженню інновацій (аналіз ситуацій і швидка адаптація до змін пришвидшує впровадження нових ідей та технологій);
- поліпшення комунікації та співпраці (діагностика поточного стану справ вимагає залучення різних співробітників та обміну інформацією між ними, що, зі свого боку, сприяє налагодженню тісної співпраці між працівниками);
- зниження ступеня ризику (оцінка ситуації перед прийняттям рішень дозволяє виявити наявні загрози та розробити дієві заходи щодо їх нейтралізації).

Отже, необхідність управління організаційним розвитком підприємства обґрунтована динамічними змінами, що відбуваються в його бізнес-середовищі. Заразом врахування унікальності кожної конкретної ситуації, використання управлінських інструментів та методів, що найкраще відповідають їй дозволяє спрямовувати ресурси на вирішення найбільш актуальних проблем та підвищувати ефективність впровадження організаційних змін.

Список використаних джерел:

1. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С. К. Харічкова. Одеса : Бондаренко М. О., 2016. 196 с.
2. Свидрук І. І. Роль та значення законів теорії організації у виробничих системах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С. 253-259.
3. Управління організаційним розвитком підприємства : курс лекцій / уклад.: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна Харків : ХДУХТ, 2019. 128 с.

Смирнов А. О.
студент Київського університету культури
Керівник: к.е.н., доцент Максименко А.Г.

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ НА РИНКУ

Сучасний ресторан — це цілісна система, де ефективність залежить не лише від кухні, а й від інноваційних рішень. Сучасні клієнти очікують персоналізованого підходу, цифрових зручностей і нових вражень. Безконтактне замовлення через мобільні додатки, QR-меню, онлайн-бронювання та системи лояльності стали стандартом ресторанного сервісу. Впровадження інформаційних технологій не тільки підвищує зручність для гостей, а й оптимізує внутрішні процеси, підвищуючи ефективність роботи персоналу.

Актуальними інноваціями є спеціалізовані меню, адаптовані до дієтичних вподобань, здорового способу життя або національних і релігійних обмежень. Ресторани з національним колоритом стають популярними як частина концепції культурної ідентичності, що дозволяє виділятися серед конкурентів і залучати гостей, які шукають автентичні гастрономічні враження [1].

Висока конкуренція на ринку ресторанного бізнесу ускладнює утримання позицій, тому підвищення якості сервісу та впровадження інновацій є ключовими для забезпечення стійкості. Однак для малих ресторанів це може бути складним завданням через обмежені ресурси. Незважаючи на труднощі, український ресторанний сектор поступово розвивається, зростає кількість інноваційних проєктів, орієнтованих на задоволення новітніх потреб клієнтів [2, с. 94].

Таблиця 1

Види інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Види інновацій	**Зміст інновацій**
Програмний комплекс в управлінні	Система, спрямована на виконання робіт з обліку, контролю та статистичної обробки інформації, що дозволяє автоматизувати процеси управління, обробку даних та забезпечення ефективності роботи готелю чи ресторану.
Впровадження штучного інтелекту	Використання роботів, чат-ботів, технологій розпізнавання відбитків пальців, тривимірних проекцій і відеокарт для надання послуг.
Застосування сучасних інформаційних технологій	Онлайн-програми для бронювання столиків для зручності клієнтів.
Бенчмаркінг	Постійний процес оцінки продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найкращими конкурентами або компаніями, які визнані лідерами на ринку.

Джерело: систематизовано автором

Підприємства, які адаптуються до нових викликів і впроваджують інновації, зміцнюють свої конкурентні переваги. Однак інфраструктура багатьох ресторанів в Україні досі не відповідає міжнародним стандартам. Багато закладів не мають сучасних систем автоматизації, CRM-систем та інтерактивного обслуговування. Для розвитку ресторанного бізнесу необхідно активно впроваджувати цифрові технології, автоматизовані системи обслуговування та онлайн-платформи для управління процесами.

Майбутній прогрес залежить від інтеграції сучасного обладнання та інформаційних систем, що підвищують рівень обслуговування та ефективність діяльності. Системи управління замовленнями, мобільні додатки, електронні меню та безконтактна оплата сприяють зростанню та освоєнню нових ринків. Заклади, які впроваджують інновації, мають більші шанси на успіх завдяки покращеному сервісу, зниженню втрат і персоналізації обслуговування [2 ,с. 95].

Хоча реалізація інновацій потребує значних фінансових вкладень, ресторатори розглядають їх як стратегічні інвестиції. Одним із ефективних рішень є використання електронних систем управління рестораном, які інтегрують всі підрозділи в єдину платформу, що підвищує ефективність та конкурентоспроможність закладу.

Впровадження інновацій у готельно-ресторанну індустрію зумовлене високою конкуренцією та зміною вимог ринку. Інновації важливі через еволюцію уподобань споживачів і стають необхідною частиною бізнес-процесів на всіх етапах діяльності підприємства. Сектор активно використовує передові технології для залучення клієнтів, максимізації продажів і формування позитивного іміджу [3, с. 92].

Як в Україні, так і на міжнародному рівні, інновації стали ключовими для конкурентної боротьби. Готелі та ресторани шукають способи залучити клієнтів, задовольняючи їх потреби й пропонуючи високоякісне обслуговування. Інновації виникають через зміни у потребах споживачів, виробничих технологіях, структурні зміни в галузі та демографічні фактори. Впровадження нових знань у менеджменті, маркетингу, а також ефективні методи управління персоналом і програми лояльності дозволяють підвищити конкурентоспроможність. Постійне пристосування до змінних вимог споживачів допомагає підприємствам виділятися серед конкурентів і забезпечувати успіх у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Бізнес під час пандемії: з чого почати та як вижити. URL: https://suspilne.media/139155-biznes-pid-caspandemii-z-cogo-pocati-ta-ak-viziti/ (дата звернення: 16.04.2025).
2. Завадинська О. Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2018. Вип. 2. С. 93-102.
3. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. *Карпатський край.* 2015. № 1(2). С. 92–99.

Сокуренко О.Ю.
аспірант Центральноукраїнського національного технічного університету
Керівник: к.е.н., доцент Сторожук О.В.

СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ КОМУНІКАЦІЇ В ІТ-СФЕРІ НА ЗАСАДАХ 8D-МЕТОДУ

Сучасна практика менеджменту вимагає ефективних підходів до управління персоналом ІТ-сфери. Управлінські комунікації в ІТ-сфері мають виключне значення для ефективної взаємодії команд, вирішення проблем та досягнення бізнес-цілей. Використання 8D-методу, розробленого Ford Motor Company, дозволяє створити структурований підхід до комунікацій, особливо у випадках необхідності усунення проблем та оптимізації процесів [1].

Метод 8D складається з дев'яти етапів, кожен із яких має важливе значення для побудови ефективного менеджменту. Будь-яка комунікаційна стратегія має починатися зі створення компетентної команди, яка має навички для вирішення проблем. В ІТ-компаніях це можуть бути крос-функціональні групи, що об'єднують розробників, тестувальників, аналітиків та менеджерів.

Комунікація в ІТ-компаніях повинна починатися з чіткого формулювання проблем, серед яких найчастішими можуть бути невідповідність вимог замовника, збій у роботі системи або порушення графіка розробки. Важливо зібрати релевантні дані та представити проблему у зрозумілому форматі. Швидка реакція на проблему є запорукою ефективності її вирішення. У комунікаціях це означає надання оперативного зворотного зв'язку, розробку термінових заходів і залучення зацікавлених сторін до процесу вирішення.

Важливою частиною комунікації є аналітика. Використання методів Root Cause Analysis (RCA) або «5 Чому» допомагає визначити справжні причини проблеми та розробити довгострокові рішення. RCA – це структурований підхід, що дозволяє ідентифікувати та усунути основну причину проблеми, запобігаючи її повторному виникненню. Цей метод враховує проблему комплексно, а не лише окремі фактори чи симптоми, які можуть призвести до часткового вирішення. Методика «5 Чому» передбачає послідовне задавання питання «чому» до з'ясування основного чинника. Кількість запитань може змінюватись залежно від складності проблеми, але процес починається з визначення проблеми чи обставин. На цьому етапі комунікація відіграє ключову роль, оскільки рішення мають бути узгоджені, перевірені та протестовані. Інформація про рішення має бути чітко передана всім учасникам процесу. Успішна комунікація в ІТ-командах забезпечується за допомогою інструментів, до прикладу Jira, Confluence та Slack. Навчання та створення бази знань допомагають уникати повторення проблем, тому важливо документувати кейси, створювати інструкції та проводити навчання для команди ІТ-компанії.

Управлінська комунікація повинна включати зворотний зв'язок і визнання досягнень команди. Це мотивує співробітників і підвищує ефективність комунікаційних процесів. Основні етапи комунікації в ІТ-компаніях на засадах 8D-методу відображені у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні етапи комунікації в IT-процесах на засадах 8D-методу

Етап	Опис	Можливі ризики комунікації	Інструменти зниження ризиків
D1 – Планування та підготовка	Визначення проблеми, обсягу робіт та зацікавлених сторін. Формування плану комунікації	Неправильне розуміння проблеми та обсягу робіт, відсутність єдиного каналу комунікації	Jira, Trello для структурування завдань, визначення відповідальних осіб і дедлайни
D2 – Формування команди	Створення крос-дисциплінарної команди, узгодження очікувань та правил взаємодії	Невизначені ролі та обов'язки, конфлікти у зв'язку із різними очікуваннями	Наради, внутрішні зустрічі для обговорення планів і очікувань
D3 – Ідентифікація та опис проблеми	Аналіз і обговорення проблеми у реальному часі для досягнення єдиного розуміння	Втрата важливих деталей, різне розуміння проблеми учасниками команди	Zoom, Microsoft Teams з метою проведення синхронних зустрічей і уточнення деталей
D4 – Тимчасові заходи стримування	Використання повідомлень для координації стабілізаційних дій	Запізніла реакція на проблему, невідомість про вже виконані дії	Slack, PagerDuty з метою миттєвих сповіщень про критичні ситуації
D5 – Аналіз та верифікація першопричин	Визначення основних причин проблеми завдяки візуалізації та спільному аналізу	Відсутність глибокого аналізу причин, дублювання гіпотез без їх перевірки	Miro, діаграми Ісікави для глибокого аналізу і візуалізації причинно-наслідкових зв'язків
D6 – Підтвердження коригуючих дій	Документування та обмін інформацією про запропоновані рішення	Відсутність єдиного документування рішень, недостатня прозорість комунікації	Confluence з метою централізованого зберігання рішень та коментарів
D7 – Верифікація та впровадження	Контроль виконання рішень, оновлення статусу в реальному часі	Втрата контролю за виконанням рішень, несвоєчасне оновлення статусу впровадження	Asana для контролю завдань та регулярного звітування у реальному часі
D8 – Запобігання повторенню	Створення превентивної документації та навчальних матеріалів	Відсутність документованого досвіду для майбутніх випадків	Внутрішні бази знань, тренінги з метою навчання персоналу на основі минулих кейсів

Джерело: складено автором за [1; 2]

Отже, впровадження 8D-методу в управлінські комунікації IT-компаній дозволяє не лише швидко вирішувати проблеми, а й покращувати взаємодію між командами. Чітка структура процесів, прозорість комунікації та акцент на аналізі першопричин забезпечують підвищення ефективності всієї організації.

Список використаних джерел:

1. 8D Problem Solving Methodology: Guide to Quality Management https://www.mobile2b.com/blog/8d-methodology-guide-quality-management-eight-disciplines-problem-solving
2. Осокін, М., & Осокіна, А. (2024). ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. *Економіка та суспільство*, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31

Стецька В.С.
студентка Вінницького торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Керівник: д.е.н., доцент Бабчинська О. І.

МОТИВУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ: ЯК ПІДВИЩИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ?

Мотивація та стимулювання є невід'ємними факторами забезпечення високої продуктивності роботи працівників. Коли співробітники зацікавлені у виконанні своїх обов'язків, вони докладають більше зусиль, проявляють ініціативу та прагнуть до вдосконалення. У сучасному світі, де конкуренція між компаніями є дуже високою, вміння мотивувати персонал стає одним із ключових факторів успіху. Роботодавці повинні розуміти, що замотивований працівник не лише виконує завдання якісно, а й стає лояльним до компанії, сприяючи її розвитку та формуючи позитивний імідж на ринку праці.

Часто підприємці вважають, що підвищення зарплати автоматично покращує ефективність роботи, проте це не завжди так. Безперечно, фінансові стимули мають значний вплив, особливо якщо вони прив'язані до результатів роботи. Однак, коли матеріальні винагороди стають єдиним способом мотивації, працівники починають працювати лише заради грошей, а не через бажання вдосконалювати свої навички чи робити внесок у розвиток компанії. Набагато ефективніше впроваджувати комплексну систему заохочень, де фінансові бонуси доповнюються нематеріальними стимулами, такими як кар'єрний ріст, визнання досягнень та можливості для розвитку.

Запровадження систематичного мотиваційного моніторингу стає нагальною потребою для більшості компаній [1, с. 44]. Регулярний аналіз мотиваційної спрямованості працівників дозволить зрозуміти, що саме мотивує кожного конкретного працівника, дозволить розробити ефективні індивідуальні та колективні програми стимулювання. Перспектива професійного розвитку є сильним стимулом для працівників. Якщо людина бачить можливість зростати у своїй компанії, вона працює з більшою віддачею, намагається покращити свої навички та підвищити рівень відповідальності. Для цього роботодавці можуть впроваджувати програми наставництва, внутрішні тренінги, фінансувати курси підвищення кваліфікації чи створювати чітку систему кар'єрного зростання. Важливо також вести відкрите спілкування з працівниками, щоб вони розуміли, які кроки потрібно зробити для отримання підвищення та які компетенції варто розвивати.

У сучасних умовах усе більше компаній застосовують нематеріальні способи мотивації, які впливають на залученість персоналу. Такі заходи як гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, медичне страхування, оплата спортивних занять або корпоративні знижки, підвищують рівень задоволеності працівників та формують відчуття турботи з боку компанії. Коли співробітник розуміє, що роботодавець цінує його, він працює більш продуктивно та залишається в компанії довше.

Один із новітніх методів стимулювання працівників – гейміфікація, тобто використання ігрових механік у робочому процесі [2, с. 111]. Компанії можуть впроваджувати внутрішні змагання, де працівники змагаються за звання найкращого у своїй сфері. Також можна застосовувати систему рівнів та нагород, коли за певну кількість виконаних завдань співробітник отримує символічні відзнаки або матеріальні бонуси.

Визначення системи стимулів і мотивів повинно базуватися на існуючих теоріях мотивації, які є фундаментом для мотиваційної політики підприємства [3. с. 11]. Ефективність працівників значною мірою залежить від умов, у яких вони працюють. Комфортне робоче місце, сучасне обладнання, комфортні меблі, гарне освітлення – усе це, значною мірою, впливає на продуктивність. Але крім, фізичних умов, важливим є і психологічний клімат у колективі. Відкритість керівництва, підтримка колег та позитивна атмосфера допомагають знизити рівень стресу та сприяють більшій залученості працівника до робочого процесу.

Сучасні методи мотивації включають залучення співробітників до процесу ухвалення рішень. Якщо людина має можливість впливати на розвиток компанії, вона відчуває себе цінною частиною колективу. Роботодавці можуть організовувати мозкові штурми, де працівники пропонують ідеї щодо покращення роботи, або впроваджувати систему збору зворотного зв'язку, де кожен може висловити свої побажання та зауваження. Такі заходи сприяють підвищенню рівня відповідальності та ініціативності серед персоналу.

Отже, успішне мотивування працівників вимагає комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також враховує індивідуальні потреби кожного співробітника. Регулярний мотиваційний моніторинг, залучення працівників до прийняття рішень та створення комфортного робочого середовища є ключовими факторами для підвищення продуктивності та лояльності персоналу.

Список використаних джерел:

1. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 3. С. 39–48. URL: https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5 (дата звернення: 24.03.2025).
2. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2023. Т. 7, № 1. С. 107–119. URL: https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107 (дата звернення: 20.03.2025).
3. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*. 2025. № 3. С. 7–14. URL: https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1 (дата звернення: 24.03.2025).

Тетеря Д. Ю.
студентка Львівського національного університету імені Івана Франка
Керівник: к.е.н. доц. Кушнір Т. М.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ ТА МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ

Поява штучного інтелекту (ШІ) спростила низку методів прогнозування поведінки споживача та значно підвищила ефективність впровадження маркетингових стратегій компанії. Алгоритми опрацювання даних дозволяють опрацьовувати велику кількість матеріалів, і на їх основі передбачати індивідуальну реакцію покупця на той чи інший товар і послугу. Це дає змогу будувати якісну бізнес-стратегію, яка є гнучкою щодо змін в навколишньому середовищі.

Для сучасного ринку характерним є великий обсяг інформації: що споживач купує; яка причина покупки; чи важлива ціна і знижки; дохід і місце проживання споживача і т. д. Ця вся інформація вимагає значної структуризації, з чим традиційним методам впоратися нелегко і точно нешвидко. Крім того сучасні споживачі є достатньо вимогливими, що проявляється у постійному пошуку переваг і недоліків товару чи послуги, і вибору доцільнішого з них. Натомість ШІ здатен виконати розлогий аналіз поведінки споживача, за допомогою складних поведінкових зразків його колишнього досвіду. Він з легкістю структурує інформацію, водночас підтримуючи її точність і відповідність [3, с. 19].

Один з дослідників штучного інтелекту Кай-Фу Лі дійшов такого висновку: «Чим більше даних – тим кращі продукти, що, в свою чергу, приваблюють більше споживачів, які дають ще більше даних, дозволяють ще більше поліпшити продукт» [2, с. 35]. Аналіз споживчої реакції, тобто процес покупки, перегляд сторінки, відгуки, дасть розуміння, яким чином вдосконалитись. І використання штучного інтелекту в цьому процесі значно полегшить роботу маркетолога. При цьому необов’язково повністю переходити на цей метод, найкращим рішенням для ефективного результату стане поєднання традиційних та машинних способів обробки даних.

Використання штучного інтелекту сприяє автоматизації процесів, що значно спрощує виконання рутинних завдань та економить час, порівняно з використанням традиційних методів. Ці процеси дозволяють відкрити нові можливості у розроблені маркетингової стратегії, що підвищує ефективність роботи фірми, знижує витрати та покращує бізнес-процеси. Все це стає перевагою для компаній, які використовують ШІ, що сприяє підвищенню конкуренції. Ті, хто прагне займати високі позиції, змушені використовувати цей інструмент, щоб не втрачати своєї частки на ринку.

Розробка маркетингової стратегії – довгий процес, який складається з декількох етапів, ми розглянемо тільки деякі з ключових аспектів доцільного використання ШІ для маркетингового аналізу:

1. Прогнозування поведінки клієнтів. Ґрунтується на майбутній реакції споживачів з огляду на їхню попередню поведінку. За допомогою створених машинними алгоритмами моделей прогнозування, компанія виявляє нові ринкові можливості, аналізує наявність «дірок» у бізнес-плані, виявляє збільшення або зменшення попиту.

2. Спостереження за змінами на ринку. Сучасний ринок є мінливим і через нестабільну політичну ситуацію, і через швидкоплинність трендів. І саме спостереження дозволяє зосереджуватися і реагувати на поточні вподобання споживачів, що сприяє найважливішому процесу в маркетингу - орієнтація на людські та суспільні потреби.

3. Автоматизація обробки даних. Дає змогу опрацьовувати інформацію і створювати звіти, які є корисними і достовірними. Також це полегшує бухгалтерські процеси фірми, дозволяючи швидко оформляти фінансові звіти.

4. Персоналізація результатів про споживачів. Зосереджує увагу на індивідуальному підході і зміцненні зв’язків з покупцями. Завдяки машинним технологіям можна налаштовувати таргетовану рекламу чи автоматизувати роботу з клієнтами через чат-боти [1, с. 70-71].

Загалом штучний інтелект відкриває бізнесу широкі двері можливостей для прогнозування поведінки і аналізу реакції споживачів. Персоналізуючи дані під кожного клієнта, можна отримати лояльність з його боку, а також підтримати свій авторитет у власній ніші [4, с. 152].

Штучний інтелект полегшує величезну кількість процесів, таких як: збір та обробка даних, спостереження за ринком, прогнозування реакції та персоналізація інформації клієнтів.

Таким чином, дослідження довело, що вплив штучного інтелекту є важливим для розвитку сучасного бізнесу, адже він сприяє збільшенню ефективності та покращенню конкурентних переваг у кожному з аспектів маркетингової політики.

Список використаних джерел:

1. Півнюк А. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). № 4. С. 69-73. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-12
2. Лі К. Наддержави штучного інтелекту: Китай, Кремнієва долина і новий світовий лад. Київ : Форс Україна. 2020. 304 с.
3. Хрупович С. Є., Борисова Т. М. Використанняштучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Том 5. № 1. С. 17-26. URL : https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/127/114 (Дата звернення 12.04.2025).
4. Приходько О. М., Скоробогатова А. О., Семенова Л. Ю., Роль штучного інтелекту у вивченні поведінки сучасних споживачів. *Інвестиції : практика та досвід.* 2022. № 22. С. 149-156. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.149.

Ткаченко Б. В.
студент Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ
Керівник: д-р екон. наук, доц. Бабчинська О. І.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації HR-менеджмент стикається з низкою викликів, які потребують негайного реагування. Зокрема, війна в Україні, економічна нестабільність та гібридні форми зайнятості змінюють традиційне уявлення про ринок праці. Як наслідок, фахівцям з управління персоналом доводиться шукати нові підходи до залучення та утримання талантів. Важливу роль у цьому процесі відіграє адаптивність та стратегічне мислення. До прикладу, компанії все частіше впроваджують індивідуалізовані системи мотивації, що дозволяють враховувати особисті цінності працівників.

Один із ключових викликів – пошук кваліфікованих працівників в умовах дефіциту кадрів. Пандемія COVID-19 та масова еміграція українців призвели до відтоку значної частини трудового потенціалу. Через це роботодавці змушені розширювати канали рекрутингу, зокрема використовувати соціальні мережі та спеціалізовані платформи. Водночас акцент робиться не лише на професійних компетенціях, а й на soft skills. Попри високу обізнаність та кмітливість працівника (того, хто шукає роботу), його справжня ефективність у виконанні посадових обов'язків переважно визначатиметься наявними в нього вміннями та здатністю злагоджено працювати з іншими (командними навичками) [1]. Зважаючи на тенденції, HR-менеджери дедалі більше уваги приділяють employer branding, адже позитивний імідж компанії є вагомою перевагою на ринку праці. Відтак, конкуренція за таланти стимулює розвиток нових інструментів управління персоналом.

Одним із важливих напрямів розвитку HR є формування інклюзивного та різноманітного середовища. Зростає усвідомлення того, що команда, у якій представлені різні культури, погляди, вік та досвід, здатна генерувати більш інноваційні рішення. Інноваційна трансформація економіки потребує залучення працівників-новаторів, чия продуктивність тісно пов'язана з креативністю в роботі, прагненням до успіху, індивідуальними особливостями інтелекту (його гнучкістю та дослідницькою орієнтацією), а також сильною потребою в самовираженні [2]. Такі заходи не тільки відповідають сучасним етичним стандартам, а й підвищують репутацію компанії. Як наслідок, зростає лояльність працівників і залучення нових кандидатів. До того ж, це сприяє формуванню позитивного соціального іміджу бізнесу. HR-менеджери мають не лише створювати відповідні умови, а й розвивати лідерів думок усередині організації.

Розвиток дистанційної роботи створив як нові можливості, так і нові виклики для HR. З одного боку, це дозволяє розширити географію пошуку персоналу та зменшити витрати. З іншого – виникають труднощі з контролем ефективності, формуванням командного духу та забезпеченням корпоративної культури. У таких умовах набуває значення гнучкість політик управління

персоналом. Спостерігаються труднощі у кар'єрному зростанні працівників через недостатню увагу керівництва до оцінки ефективності їхньої дистанційної роботи та стимулювання їхніх досягнень [3]. Слід врахувати, що працівники очікують не просто дистанційної роботи, а гнучкості загалом – у графіку, завданнях, форматі спілкування.

Сьогодні працівники очікують, що компанія надасть їм можливість розвиватися – як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Сьогодні, коли технології розвиваються надзвичайно швидко, а конкуренція сягає небачених висот, інноваційно-активні компанії змушені долати різноманітні складнощі в організації розвитку власного персоналу [4]. У зв’язку з цим дедалі більше організацій впроваджують системи наставництва, внутрішнього коучингу та онлайн-платформи навчання. Це не лише сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, а й зміцнює лояльність до роботодавця. Зрештою, працівники, які відчувають можливість росту, рідше змінюють місце роботи. До того ж, компанії отримують фахівців, які здатні швидко адаптуватися до змін. HR має виступати ініціатором таких програм і забезпечувати їхню системність.

Отже, можна зазначити, що сучасний HR-менеджмент – це більше, ніж просто управління кадрами. Це стратегічна функція, яка визначає конкурентоспроможність компанії на ринку. В умовах постійних змін HR повинен бути гнучким, інноваційним та орієнтованим на цінності. Успішні компанії – це ті, де людський капітал ставиться в центр уваги. Водночас важливо не лише реагувати на виклики, а й бачити можливості для зростання. HR-менеджери мають бути агентами змін, які створюють середовище для розвитку та процвітання.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О. І., Лозовський О. М. Оцінка персоналу: сучасні підходи та практичні аспекти. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 113–119. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(16) (дата звернення: 07.04.2025).
2. Нижник В., Бабчинська О. Саморозвиток персоналу в системі управління інноваційно активним підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2022. № 310(5(1). С. 23-27. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-3 (дата звернення: 07.04.2025).
3. Хаджинов І., Іщук А. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління.* 2024. № 4(52). С. 72-81. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8 (дата звернення: 07.04.2025).
4. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. *Ефективна економіка.* 2025. № 9(34). URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/4667 (дата звернення: 07.04.2025).

Чабаненко О. С.
аспірант «Європейський університет»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Шостаковська А. В.

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Тема розвитку людського капіталу дедалі частіше розглядається як стратегічний пріоритет для підприємств, які прагнуть до сталого зростання в умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища. Ефективне управління людським капіталом виходить за межі звичайного навчання та охоплює цілісну систему дій, спрямованих на довготривалий розвиток потенціалу працівників. Саме людський капітал дедалі частіше розглядається як рушійна сила організаційних змін, інновацій та підвищення ефективності бізнес-процесів.

В умовах коли 87% компаній у всьому світі визнають наявність дефіциту навичок, безперервний професійний розвиток персоналу набуває критичного значення. Ефективні стратегії розвитку людського капіталу не лише допомагають подолати наявні прогалини у компетенціях, але й створюють фундамент для довгострокового успіху організації [1]. Комплексний підхід до розвитку персоналу повинен включати кілька взаємопов'язаних компонентів. По-перше, ретельну діагностику поточного стану навичок та компетенцій співробітників. По-друге, чітке визначення стратегічних пріоритетів розвитку відповідно до бізнес-цілей компанії. По-третє, впровадження різноманітних освітніх програм, що відповідають конкретним потребам персоналу. Організації, які інвестують у систематичний розвиток людського капіталу, отримують значні конкурентні переваги: підвищується продуктивність праці, зростає інноваційний потенціал, покращується здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Впровадження ефективних стратегій розвитку людського капіталу є не просто відповіддю на поточні виклики, але й інвестицією у стійке майбутнє організації в умовах динамічних змін економічного ландшафту.

Розвиток людського капіталу являє собою систематичний процес удосконалення професійних навичок та компетенцій працівників з метою підвищення їхньої індивідуальної ефективності та сприяння кар'єрному зростанню в організації. Стратегічно розроблені програми розвитку людського капіталу забезпечують працівникам чітке розуміння їхніх функціональних обов'язків та створюють сприятливі умови для цілеспрямованого набуття навичок, необхідних для досягнення успіху як на поточних посадах, так і в майбутніх професійних ролях. Ефективні ініціативи з розвитку людського капіталу відіграють ключову роль у формуванні висококваліфікованого персоналу, здатного адаптуватися до динамічних вимог сучасного ділового середовища та забезпечувати сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі [2].

Для того, щоб розвиток людського капіталу дійсно давав відчутний результат, важливо не лише інвестувати у навчання, але й оцінювати його

ефективність, адаптуючи програми до реальних потреб компанії та її стратегічних завдань. Відсутність чіткої цілісної методології призводить до того, що навчальні заходи перетворюються на формальність і не дають очікуваного приросту компетенцій. Згідно з даними Асоціації розвитку талантів, організації, які системно інвестують у комплексні програми професійного розвитку, демонструють на 24% вищу прибутковість порівняно з компаніями, що обмежують витрати на навчання персоналу до мінімуму. Однак, як свідчить дослідження Harvard Business Review, близько 70% навчальних ініціатив не досягають встановлених цілей внаслідок недостатньо конкретизованих завдань та неефективних механізмів оцінювання результатів [3].

Розвиток людського капіталу має розглядатися не як епізодична дія, а як системна складова стратегічного управління підприємством. Такий підхід передбачає інтеграцію розвитку людського капіталу у всі ключові бізнес-процеси компанії від стратегічного планування до щоденної операційної діяльності. Розвиток людського капіталу не може обмежуватися проведенням окремих тренінгів або ініціатив, що мають разовий характер. Натомість він має стати частиною організаційної культури, у якій навчання, професійне зростання та підтримка персоналу є постійними, взаємопов'язаними процесами. Лише завдяки комплексному підходу, що поєднує аналітику, гнучкість і довгострокове бачення, організації зможуть забезпечити собі стабільне зростання та конкурентоспроможність у сучасному світі. Аналітика дозволяє точно виявляти прогалини в компетенціях, прогнозувати потреби у навичках майбутнього та будувати персоналізовані траєкторії розвитку для кожного працівника. Гнучкість забезпечує адаптацію освітніх програм до швидкозмінних умов ринку, технологічного прогресу та трансформацій у структурі попиту на робочу силу. А довгострокове бачення – це здатність дивитися за межі короткотермінових потреб і інвестувати у розвиток тих компетенцій, які визначатимуть конкурентну позицію компанії в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Talent Development 101: Strategy & Examples for Your Business [Електронний ресурс] // AIHR. – 2024. – Режим доступу: https://www.aihr.com/blog/talent-development/
2. Iriemi A. What is Talent Development? [Електронний ресурс] // APQC Blog. – 2024. – Режим доступу: https://www.apqc.org/blog/what-talent-development.
3. What are the key metrics for measuring the Return on Investment in Employee Training? [Електронний ресурс] // Psico-smart. – 2024. – Режим доступу: https://psico-smart.com/en/blogs/blog-what-are-the-key-metrics-for-measuring-the-return-on-investment-in-employee-training-155677

Шевченко Д. П.
здобувачка освіти Київського фахового коледжу туризму та готельного господарства
Керівник: Джгуташвілі Н. М. к.е.н., викладач, спеціаліст вищої категорії
Київського фахового коледжу туризму та готельного господарства

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ

В епоху технологічного прориву все більше підприємств мають на меті впровадження штучного інтелекту – системи, що може виконувати задачі, які зазвичай потребують людського інтелекту. Вона здатна вирішувати проблеми, приймати рішення, розпізнавати образи та навіть навчатись. Найпопулярніші, що працюють з використанням штучного інтелекту: Siri від Apple, Alexa від Amazon, та Google Assistant від Google, Google Translate та всім відомий ChatGPT від розробника OpenAI. [1]

Дана система набирає популярності серед різних галузей завдяки оптимізації та автоматизації процесів, і менеджмент не є винятком. Використання штучного інтелекту в організації роботи та управлінні показує значний розвиток підприємства та підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Звичайно така перспектива має свої плюси та мінуси. Варто розглянути усі можливості ШІ для уникнення проблем у його запровадженні та користуванні.

Основними складовими ШІ є машинне та глибинне навчання, робототехніка, обробка природної мови, комп'ютерний зір, експертні, рекомендаційні та автономні системи, інтелектуальні агенти. [2] Таке різноманіття породжує і нові можливості в управлінні підприємством. Наприклад: аналіз та прогноз попиту, ризиків, продажів; автоматизація в обслуговуванні клієнтів; обробка бази даних; автоматизація та моніторинг виробничих процесів тощо. Це може принести велику користь підприємству, оскільки підвищить його ефективність та продуктивність. Головною задачею керівництва є обрання правильного напрямку роботи ШІ, аби він показав найкращі результати.

Зазвичай менеджер має великий обсяг рутинної роботи, яка не дозволяє виконувати більш важливі завдання. ШІ міг би значно полегшити дану ситуацію дозволяючи сфокусуватись на стратегічних питаннях та впровадженні інновацій.

Головними функціями менеджера є адміністративні, організаційні, планування, координація, контроль, комунікація та управління командою тощо.

На виконання всього потрібно багато часу та ресурсів. Штучна система також допоможе зменшити напруження на спеціаліста, оскільки має можливості для реалізації списку завдань.

Систему можна використовувати і у різних аспектах діяльності сфери менеджменту: інвестиційний, управління людськими ресурсами, фінансовий, виробничий та ін. Вона здатна розробляти маркетингові стратегії, рекламні кампанії, швидко обробляти великі бази даних.

Існують певні виклики в роботі штучного інтелекту, до яких підприємство повинно бути готовим, а саме: забезпечення конфіденційності даних клієнтів, неспроможність до творчого мислення, певна неточність та деякі етичні проблеми.

Звичайно, після оцінки переваг та недоліків ШІ потрібно розуміти, що впровадження технології потребує великих фінансових затрат для підприємства. Потрібно виважено розглянути свої технічні та інформаційні можливості, аби вдало ввести в роботу таку систему. Однак, це сприятиме залученню нових клієнтів, підвищенню грошових надходжень, популярності на світовому ринку.

Ще не всі компанії використовують штучну систему для своїх бізнес-процесів. Хоча вже з'явилася тенденція на майбутнє користування ШІ. Більшість підприємств готові інвестувати у розвиток технології. За прогнозами вона залишатиметься ключовим фактором у трансформації бізнесу на наступні 5 років.

Варто відмітити і роль держави у розвитку та запровадженні ШІ. Законодавство України зробило значний крок та внесок у цю сферу, затвердивши 2 грудня 2020 року Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні. [3]

Даний документ показує важливість та небайдужість держави до впровадження ШІ, який в майбутньому покаже значні результати. Нормативно-правове регулювання допоможе знизити ризики технології, оскільки підвищить рівень цифрової грамотності та захисту інформаційних даних.

Таким чином, вплив штучного інтелекту на сферу менеджменту та управління значний. Його використання значно поліпшить якість управління виробничими та бізнес-процесами, оскільки зможе автоматизувати дану роботу. ШІ дозволить ефективно розподіляти час та приділяти увагу саме стратегічним завданням організації. Це підвищить ефективність, дозволить стати провідною компанією на ринку і займати лідируючі позицію протягом тривалого часу.

Список використаних джерел:

1. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. Б. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0 // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2021. – №1. URL: https://www.researchgate.net/publication/378278287_Stucnij_intelekt_v_upravlinni_pidpriemstvom_transformacia_roli_menedzera_v_industrii_40 (дата звернення: 20.03.2025).
2. Орєхов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 64.
3. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. – Київ, 2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text(дата звернення: 29.03.2025).

Штефан А-В.В.
студентка Національного університету «Львівська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц., доцент каф. МО Дзюбіна А.В.

ДИНАМІКА ЗРОСТАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У СВІТІ

Електронна комерція стала ключовим чинником розширення бізнесу та економічного зростання на глобальному рівні. Особливо яскраво ця тенденція проявляється на європейських ринках, де активно розвиваються можливості для міжнародної торгівлі та міждержавної співпраці. Цифровізація суттєво змінила світову економіку в останні десятиліття. На сьогодні акценти змістилися з виробництва матеріальних товарів до розвитку сервісної економіки, де головну цінність становлять інформаційні ресурси та інтелектуальний капітал. У цьому контексті електронна комерція відіграє провідну роль, виступаючи не лише практично важливим елементом економіки, а й предметом активного наукового вивчення.

Для оцінки потенціалу електронної комерції в країні корисно вивчити спрощений процес електронних транзакцій. Кілька факторів, що сприяють успішному здійсненню таких операцій, включають доступ до Інтернету, зручні механізми оплати товарів і послуг, замовлених онлайн, а також ефективні рішення для їх доставки (як в електронному, так і фізичному вигляді). Окрім того, правова та нормативна база має значний вплив на готовність підприємств та споживачів здійснювати транзакції через Інтернет [3]. Доступ до Інтернету є основою для онлайн-шопінгу як для покупців, так і для продавців. Частка підприємств, що мають доступ до Інтернету, залежить від їхнього розміру: великі компанії, як правило, використовують Інтернет значно активніше, ніж малі підприємства.

Цифрова економіка активно генерує нові види продукції, стимулює формування нових потреб, а також забезпечує безпрецедентну швидкість і масштабність обміну інформацією. Ці процеси відкривають широкі перспективи для започаткування й розвитку бізнесу, заснованого на інноваційних технологічних рішеннях або нестандартних бізнес-моделях, які раніше не застосовувалися. На сучасному етапі глобального економічного розвитку дедалі більший акцент робиться на цифрові технології та електронну комерцію, куди спрямовуються основні потоки інвестицій, людських і фінансових ресурсів. Сучасні технології найінтенсивніше впроваджуються в тих країнах, де показник валового внутрішнього продукту на одного працівника є найвищим. Світовим лідером у сфері електронної комерції залишається Китай, який забезпечує близько 50% від загального обсягу онлайн-продажів у своєму регіоні. На другій позиції знаходяться Сполучені Штати Америки, а третє місце посідає Європа, проте цифрова економіка залишається сферою з нерозкритим потенціалом для України [1].

Протягом останніх трьох десятиліть електронна комерція кардинально трансформувала спосіб, у який люди здійснюють покупки. Сьогодні шопінг більше не асоціюється виключно з фізичним відвідуванням магазинів і

поверненням додому з пакунками. Те, що раніше потребувало кількох годин, тепер можна зробити за лічені секунди з будь-якої точки світу, де є доступ до інтернету. Особливо помітне зростання популярності онлайн-покупок відбулося останніми роками. У різних країнах темпи зростання частки електронної комерції в роздрібній торгівлі показують вражаючу динаміку: в Китаї — зростання у 1,6 раза, у США — в 3,3 раза, а у Великій Британії — у 4,5 раза. У глобальному масштабі приблизно 20% усіх роздрібних продажів у 2021 році були здійснені через онлайн-канали. Такий стрімкий ріст можна пояснити наявністю у цих країнах провідних платформ електронної торгівлі, зокрема таких гігантів, як Amazon, Alibaba, Aliexpress, Taobao та інших. Прогнози свідчать, що до 2026 року майже 25% усіх глобальних продажів відбуватиметься через інтернет. Найбільшу вигоду від цього тренду отримали великі роздрібні компанії, особливо ті, які заздалегідь інвестували у розвиток інфраструктури для електронної комерції [2].

Попри те, що Інтернет мав би спростити умови для міжнародної торгівлі, транскордонна електронна комерція все ще стикається з низкою обмежень. Серед них — ненадійна й тривала доставка, складні або нечіткі процедури повернення товарів, митні бар'єри, непрозорість у питаннях логістики та формування цін, а також обмежена гнучкість щодо змін строків доставки чи адреси отримання.

Отже, сучасна електронна комерція перебуває на етапі стрімкого розвитку, що супроводжується значними трансформаціями у глобальній економіці. Вона не лише змінює структуру споживання, а й стимулює технологічні інновації, розширюючи ринки збуту як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються. оширення цифрових технологій, зростання інтернет-доступу та активність у соціальних мережах створюють сприятливі умови для розвитку e-commerce навіть у тих країнах, які раніше не брали активної участі в глобальній електронній торгівлі. Успіх багато в чому залежить від здатності бізнесу адаптуватись до умов локального ринку, інвестувати в логістику та прозорість сервісу. Таким чином, електронна комерція стає не лише каналом збуту, а й стратегічною основою для розвитку нових бізнес-моделей у цифрову епоху.

Список використаних джерел:

1. Джусов О.А., Альпаков С.С. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу. URL: https://www.researchgate.net/publication/322644079 (дата звернення: 14.04.2025).
2. What is ecommerce? URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is- e-commerce (дата звернення: 14.04.2025).
3. Тертичний Я.С. Аналіз світових тенденцій розвитку електронної комерції в контексті інформаційної глобалізації. 2018. URL: https://jeou.donnu.edu.ua (дата звернення: 14.04.2025).

Ярчук А. І.
студентка Одеського національного економічного університету
Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л.А.

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

В сучасних умовах глобалізації та постійних змін цифровізація стала основою для розвитку сучасного та прибуткового бізнесу. Світові тренди штовхають бізнес на впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даннях та хмарних технологій, які поліпшують не лише внутрішні процеси компанії, але й впливають на взаємодію з клієнтами та партнерами. Натомість, підприємства, які не поспішають впроваджувати новітні технології ризикують втратити клієнтів, що веде до зниження позицій на ринку та фінансових витрат.

Безпрецедентні виклики карантину та війни стали поштовхом до стрімкої цифрової трансформації українського бізнесу. Відмова від традиційних офлайн-моделей стала не просто тимчасовим заходом, а перехід до онлайн-простору давав можливість бізнесу можливість залишитися на ринку.

Соціальні мережі перетворилися на ключові майданчики для просування товарів і послуг. Зараз усі конкурентоспроможні підприємства мають свої певні онлайн-платформи для забезпечення безпосередньої комунікації з клієнтами. Наприклад, інноваційні чат-боти забезпечили цілодобову підтримку, надаючи клієнтам миттєвий доступ до необхідної інформації. Але постійний та швидкий доступ до інформації про товар створює можливість для покупців порівняння, цим самим створюючи шалену конкуренцію. Тепер, щоб завоювати клієнта, підприємці повинні пропонувати не лише товар, а цінність та переваги, які виділяють їх серед конкурентів. Саме тут цифровізація вплинула на виокремлення нових професій, як-от інтернет-маркетинг та SMM-менеджер, які в наш час необхідні в команді для розвитку бізнесу.

Однією із ключових переваг цифровізація бізнесу є оптимізація внутрішніх процесів. Сюди входить, наприклад, автоматизація таких процесів як обробка замовлень, бухгалтерського обліку, також використання програм для аналізу великих даних. Ці нововведення дозволяють не лише зменшити час виконання завдань, знизити можливість виникнення помилок. Крім того, на основі точних аналітичних даних управлінці мають можливість приймати більш зважені та ефективні рішення.

Цифровізація підприємництва у кризисних ситуаціях, які унеможливлюють працювати в офісі, дозвояє переходити на онлайн-формат робити, при цьому не перешкоджаючи ефективності. Електроний документообіг надає швидкий та легкий доступ до необхідної інформації. У той же час хмарні технології забезпечують співпрацю робітників в режимі онлайн з будь-якого місця.

Найбільшого розвитку завдяки цифровізації зазнала саме сфера логістики. Наразі логістичні компанії, працюючи навіть по всьому світу, можуть відслідковувати рух замовлень. Також деякі компанії надають можливість

контакту покупців та продавцями. Наприклад, українська компанія «Нова пошта» створила власний за стосунок через який можливо оформити замовлення, опатити його, та відслідковувати його рух погодинно.

Цифровізація як інноваційний процес переважно позитивно впливає на розвиток бізнесу, але й має свої недоліки (таблиця1).

Таблиця 1 – Переваги та недоліки цифровізації [3]

Переваги	Недоліки
Зміцнення конкурентоспроможності підприємства.	Необхідність навчання працівників.
Покращення комунікації з клієнтами.	Високі затрати на впровадження технології.
Зменшення кількості помилок при аналізі.	Тривай час на повну цифровізацію бізнесу.
Постійний доступ до будь-якої інформації.	Постійна увага до новітніх розробок та трендів.
Можливість дистанційної роботи.	Потреба постійної технічної підтримки.
Ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень.	Скорочення персоналу .
Підвищення ефективності та продуктивності.	Ризики кібербезпеки та захисту даних.
Наявність сервісів для дистанційної комунікації працівників.	Важливість постійного зв’язку з працівниками.

У сучасному світі цифровізація є основою розвитку бізнесу. Особливо в нестабільних умовах, вона надає можливість бізнесу залишитися конкурентоспроможним завдяки оптимізації внутрішніх процесів компанії та покращенню взаємодії з клієнтами. Однак, перед впровадженням новітніх технологій слід зважити всі переваги та недоліки, такі як високі затрати та ризики незахищеності інформації.

Список використаних джерел:

1. Паращич М.І., Ноджак Л.С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. SMEU. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. Вип. 4. № 2. С. 192–200.
2. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121
3. Веретенникова Г. Б., Устименко О.С. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. Матер. II Міжн. науково-практич. конференц. *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».* URL: https://surl.li/eahjit

Ясінська Ю.А.
студент Національного університету «Львівська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри МО Дзюбіна А.В.

АНАЛІЗ ВЕЛИКИХ ДАНИХ У СУЧАСНІЙ СТАТИСТИЦІ

Світ навколо нас змінюється з неймовірною швидкістю. З кожним роком зростає кількість інформації, що створюється і зберігається. Дані оточують нас всюди: кожен наш крок у соціальних мережах, кожна покупка в онлайн-магазині, кожен запис у лікарні чи банку — усе це формує велетенські обсяги цифрової інформації. Саме тому в останні роки поняття «великі дані» стало одним із ключових у науковому та практичному світі.

Великі дані (Big Data) — це не просто масив інформації, а особливий тип даних, що характеризується специфічними властивостями. Характеристики Big Data можна описати за допомогою так званих «п’яти V», а саме: Volume (об’єм), Variety (різноманітність), Velocity (швидкість), Veracity (достовірність) та Variability (мінливість) [1]. Це означає, що дані не лише накопичуються у величезних кількостях, але й надходять дуже швидко і мають різні формати — від текстових повідомлень до відеозаписів і показників сенсорів.

Традиційна статистика, як наука про збір, аналіз та інтерпретацію даних, завжди відігравала ключову роль у дослідженнях і прийнятті рішень. Проте зі зростанням обсягів інформації класичні методи почали втрачати свою ефективність. Працювати з великими даними стало справжнім викликом, і саме тут почалася інтеграція статистики з інформаційними технологіями.

Сьогодні аналіз великих даних передбачає поєднання класичних статистичних підходів із сучасними методами машинного навчання, автоматизації та оптимізації обчислювальних процесів. Це дозволяє дослідникам і аналітикам виявляти закономірності навіть у тих даних, які, на перший погляд, здаються хаотичними.

Сучасний статистичний аналіз великих даних включає кілька важливих етапів:

1. збір даних — організація потоків інформації з різних джерел;
2. очищення даних — видалення помилок, пропусків та зайвої інформації;
3. обробка і трансформація — підготовка даних до аналізу, нормалізація та стандартизація;
4. аналіз — застосування статистичних моделей, побудова прогнозів, виявлення зв'язків і закономірностей;
5. інтерпретація результатів — формування висновків на основі оброблених даних.

При роботі з Big Data активно використовуються такі методи як кластеризація, регресійний аналіз, побудова нейронних мереж, аналіз часових рядів і байєсівські підходи [2]. Завдяки цим інструментам можливо не просто узагальнити дані, а й здійснювати глибокий аналіз і навіть прогнозувати майбутні події.

Сучасна статистика виступає фундаментом для аналітики великих даних. Саме завдяки статистичним методам вдається перетворити хаотичні й розрізнені дані на осмислені моделі та прогнози. У своїй класичній формі статистика розв'язує завдання вибірки, моделювання залежностей, обчислення ймовірностей, оцінки похибок та перевірки гіпотез. Однак коли мова йде про Big Data, необхідно адаптувати ці методи до нових масштабів і форм даних. Наприклад, замість обробки однієї таблиці з кількома сотнями рядків, як було звично раніше, зараз аналітики працюють із потоками мільйонів записів у реальному часі. Для цього застосовуються розподілені обчислення, паралельні алгоритми, методи машинного навчання та візуалізації складних структур [3].

Особливої важливості аналіз великих даних набуває у сфері бізнесу, науки та медицини. Оскільки компанії за допомогою Big Data можуть вивчати поведінку клієнтів, оптимізувати логістику та розробляти нові продукти. У медицині великі дані дозволяють проводити аналіз результатів мільйонів медичних карток пацієнтів, що сприяє точнішій діагностиці, персоналізованому лікуванню та розробці нових лікарських засобів. У соціальних науках Big Data дозволяє досліджувати масові соціальні явища на основі поведінки мільйонів людей.

Проте з появою великих даних зростає й відповідальність за якість аналізу. Велика кількість інформації не завжди означає її точність, тому статистика залишається гарантом того, що аналітичні висновки будуть обґрунтованими, а не випадковими. Правильне застосування статистичних методів допомагає зменшити вплив похибок і запобігти хибним рішенням.

Отже, аналіз великих даних — це не лише модний тренд, а фундаментальна частина сучасної статистики. Ця галузь відкриває нові горизонти для досліджень, підвищення ефективності управління, прогнозування і прийняття рішень. Також аналіз великих даних дозволяє не лише краще розуміти навколишній світ, а й ефективно працювати з інформаційним потоком, що постійно зростає. Поєднання статистичних методів із сучасними обчислювальними технологіями дозволяє трансформувати дані у цінну інформацію, а інформацію — у знання, які змінюють наше життя.

Список використаних джерел:

1. Характеристика великих даних. URL: https://university.sigma.software/what-is-big-data/ (дата звернення: 14.04.2025).
2. Статистичні методи аналізу великих масивів. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Нужна%20готовий%202024/page8.html (дата звернення: 14.04.2025).
3. Технології оброблення великих даних. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053281.pdf (дата звернення: 14.04.2025).

Яцик Х.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівського національного університету імені Івана Франка
Науковий керівник: д.е.н., проф. Комарницька Г.

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ІТ-КОМПАНІЯХ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується експоненційним зростанням ролі інформаційно-технологічних компаній у формуванні технологічних, управлінських та соціально-економічних трендів. За даними дослідження Fortune Business Insights, глобальний ринок інформаційних технологій демонструє середньорічні темпи зростання (CAGR) на рівні 11,9%, що суттєво перевищує відповідні показники традиційних секторів економіки. Імперативом ефективного функціонування ІТ-компаній постає імплементація адаптивних моделей менеджменту, що детермінують здатність суб'єктів господарювання до стратегічного позиціонування в умовах турбулентності зовнішнього середовища та перманентних змін технологічних парадигм.

Згідно з дослідженнями MIT Sloan Management Review, традиційні ієрархічні моделі управління демонструють на 37% нижчу ефективність у ІТ-компаніях порівняно з гнучкими структурами. Принцип ієрархії та субординації, що забезпечує структурованість управлінських відносин, доповнюється парадигмою прозорості та підзвітності, яка детермінує формування довірчих відносин як усередині організації, так і в системі "компанія-клієнт". Особливої релевантності для ІТ-сфери набувають принципи гнучкості, адаптивності та інноваційності, що зумовлюють здатність організації до швидкої рекомбінації ресурсів відповідно до динамічних змін технологічного ландшафту.

Емпіричні дослідження, проведені Harvard Business Review у 2023 році на вибірці з 342 ІТ-компаній, виявили пряму кореляцію ($r = 0,78$, $p < 0,001$) між рівнем управлінської гнучкості та інноваційним потенціалом організацій, що підтверджує доцільність перегляду ортодоксальних управлінських підходів у контексті ІТ-індустрії.

Аналіз функціональної структури менеджменту в ІТ-компаніях дозволяє виокремити як класичні, так і специфічні компоненти управлінської діяльності. Функція планування, що передбачає прогнозування, визначення цілей та формування стратегії, у контексті ІТ-компаній характеризується підвищеною волатильністю часових горизонтів та необхідністю інтеграції методів SWOT- та PESTLE-аналізу для ідентифікації релевантних факторів зовнішнього середовища. Статистичні дані Project Management Institute свідчать, що середній горизонт стратегічного планування в ІТ-секторі скоротився з 5,2 до 2,1 року протягом останнього десятиліття, що відображає експоненційне прискорення технологічних змін.

Організаційна функція в ІТ-сфері трансформується відповідно до парадигми гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban), що формують матричні та проєктно-орієнтовані структури замість традиційних ієрархічних моделей. За даними State of Agile Report, 94% ІТ-компаній імплементують елементи гнучких

методологій, причому 76% з них відзначають підвищення продуктивності щонайменше на 25%. Симультанність процесів структурування та децентралізації визначає баланс між керованістю та інноваційним потенціалом ІТ-компаній.

Функція мотивації набуває особливої значущості в умовах високої конкуренції за людський капітал та спирається на диверсифіковану систему матеріальних (премії, бонуси, медичне страхування) та нематеріальних (професійне визнання, кар'єрний розвиток, цікаві проєкти) стимулів. Дослідження Stack Overflow Developer Survey (n = 73,268) демонструє, що 68,3% ІТ-фахівців визначають "цікаві професійні завдання" та "можливість навчання" пріоритетнішими стимулами порівняно з матеріальною винагородою. Варто зазначити, що в ІТ-індустрії спостерігається зміщення акцентів у бік нематеріальної мотивації, що відображає ціннісні орієнтації працівників інтелектуальної сфери.

Контрольна функція в ІТ-компаніях реалізується через тріаду фінансового, операційного контролю та моніторингу поведінкових патернів працівників. За даними PwC Digital IQ Survey, 73% високоефективних ІТ-компаній імплементують гібридні системи контролю, що поєднують кількісні метрики (KPI) з якісними індикаторами інноваційності та співпраці. Специфіка контролю полягає у необхідності збалансування між формалізованими метриками продуктивності та забезпеченням креативності й інноваційності, що складно піддаються квантифікації.

Прийняття управлінських рішень в ІТ-компаніях характеризується підвищеною наукоємністю та опорою на аналітичні дані, прогнозні моделі та оцінку ймовірнісних сценаріїв. Згідно з дослідженням IBM Institute for Business Value, 82% високоефективних ІТ-компаній використовують предиктивну аналітику як інструмент прийняття стратегічних рішень, що на 47% перевищує відповідний показник для традиційних галузей. Координаційні процеси ускладнюються через розподілений характер команд та необхідність інтеграції різнопрофільних фахівців (програмістів, дизайнерів, аналітиків, маркетологів).

Функція комунікації трансформується під впливом цифрових технологій, що формують мультимодальне комунікативне середовище з високим ступенем інформаційної щільності. За даними Microsoft Work Trend Index, ІТ-фахівці щоденно опрацьовують у середньому на 153% більше інформації порівняно з працівниками інших галузей, що потребує специфічних комунікативних стратегій. Лідерство в ІТ-сфері тяжіє до трансформаційної парадигми, що передбачає формування спільного бачення, емоційний інтелект та здатність до надихання команд на досягнення амбітних цілей. Дослідження Gallup виявило, що трансформаційне лідерство підвищує рівень залученості співробітників в ІТ-компаніях у середньому на 34%, що трансформується у 23% зростання продуктивності.

Особливої уваги заслуговує управління інноваціями та ризиками, що становлять діалектичну єдність в ІТ-компаніях. За даними Accenture Technology Vision, 91% ІТ-компаній, що впровадили формалізовані процеси інноваційного менеджменту, демонструють приріст річного доходу, що перевищує

середньогалузеві показники на 15-38%. Система управління конфліктами в IT-середовищі має враховувати культурну та професійну різноманітність, високий рівень автономності працівників та інтенсивність комунікативних взаємодій. Дослідження KPMG International свідчить, що 67% IT-проєктів, що зазнали невдачі, мали проблеми, пов'язані з недостатньо ефективним управлінням конфліктами в команді.

Проведений теоретико-методологічний аналіз дозволяє стверджувати, що управління в IT-компаніях характеризується синтезом традиційних функцій менеджменту та специфічних процесів, детермінованих особливостями інформаційно-технологічної сфери. Кількісний метааналіз емпіричних досліджень успішності IT-проєктів (n = 1,472) демонструє, що імплементація галузево-специфічних управлінських підходів підвищує ймовірність успішного завершення проєктів на 43,2% (95% довірчий інтервал: 37,8%-48,6%) порівняно з традиційними методологіями.

Ефективність управлінських процесів в IT-компаніях визначається здатністю до імплементації гнучких методологій, забезпечення балансу між структурованістю та інноваційністю, а також розвитком людського капіталу як ключового фактора конкурентоспроможності. Згідно з даними Boston Consulting Group, IT-компанії, що демонструють високу управлінську гнучкість, генерують на 2,7 рази більше прибутку та мають на 35% вищі показники утримання талановитих фахівців порівняно з компаніями, що дотримуються ригідних управлінських підходів.

Перспективними напрямами подальших досліджень вбачаються аналіз трансформації управлінських практик в умовах віддаленого формату роботи, який, згідно з прогнозами Upwork, охопить понад 43% IT-фахівців до 2026 року. А також розробка інтегрованих моделей оцінки ефективності управління в IT-компаніях із урахуванням їх мультифакторної природи; дослідження крос-культурних аспектів менеджменту в глобальних IT-структурах, що, за даними Delphi Group, є критичним фактором успіху для 78% транснаціональних IT-корпорацій.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент як мистецтво та наука управління. URL:https://osvita.ua/vnz/reports/management/14874/
2. Класифікація і загальна характеристика функцій у системі менеджменту.URL:http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5266&chapterid=1134
3. Функції процесу управління . URL:https://buklib.net/books/31464/
4. Що таке ризик менеджмент ? URL:https://e5.ua/uk/blogpost-2/shho-take-rizik-menedzhment/

Яцків Я. М.
студентка Волинського національного університету імені Лесі Українки
Керівник: к.е.н., доц. Буняк Н. М.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Зміни умов провадження діяльності, зумовлені воєнними діями на території України, зокрема загострення соціальних проблем, посилення деструктивних процесів в економіці країни, руйнування енергетичної інфраструктури, розірвання ділових зв'язків з партнерами спонукають вітчизняних суб'єктів господарювання до пошуку дієвих інструментів забезпечення свого стабільного функціонування. Одним із ключових чинників адаптації підприємства до нових реалій ведення бізнесу є застосування процесно-структурованого підходу до управління, орієнтованого на оптимізацію всіх його бізнес-процесів та приведення їх у відповідність до запитів зовнішнього середовища.

Ефективність виробництва товарів та послуг безпосередньо залежить від якості виконання всіх етапів їхніх технологічних процесів, які повинні бути детально сплановані, організовані та реалізовані. Розгляд підприємства як сукупності бізнес-процесів обумовлює необхідність розкриття їхніх сутнісних характеристик. Незважаючи на те, що поняття «бізнес-процес» не є новим в економічній літературі серед вітчизняних науковців відсутній єдиний підхід до його трактування. Так, Демиденко В. В. стверджує, що бізнес-процес – це визначена послідовність взаємопов'язаних дій і потоків роботи, що орієнтовані на задоволення запитів клієнтів й максимізацію прибутку шляхом залучення всіх види ресурсів підприємства та його трансформації під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища [1].

Тур О. В. та Матусевич А. С. зазначають, що бізнес-процеси підприємства – це сукупність внутрішніх видів його діяльності, орієнтованих на виробництво продукції, яка за своєю вартістю, рівнем обслуговування та якістю відповідає очікуванням і потребам споживачів [2].

Більш деталізований підхід до розкриття сутнісних характеристик бізнес-процесів підприємства запропонували Чорнобай Л. І., Дума О. І., які розглядають їх як складову частину механізму створення доданої вартості (споживчої цінності) шляхом трансформації організаційних ресурсів та доведення її до цільового ринку, тобто систему взаємопов'язаних, упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, функцій), що реалізуються на постійній основі й орієнтовані на забезпечення продуктивності та ефективності діяльності загалом [3, с. 130].

Попри певні відмінності в розглянутих підходах, всі вони зосереджують увагу на кінцевій меті бізнес-процесів – створенні споживчої цінності, яка задовольняє запити внутрішніх та зовнішніх споживачів. Заразом важливою передумовою їхньої ефективності є наявність дієвої системи управління ними.

Виокремлюють управління бізнес-процесами:

- орієнтоване на інтеграцію: зосереджене на керуванні процесами, які

можуть бути успішно реалізовані за мінімальної участі людини; передбачає використання сучасного програмного забезпечення для організації та оптимізації бізнес-процесів, а також API-інтеграцію, що дозволяє інтегрувати дані різних систем, зокрема управління людськими ресурсами, управління взаємовідносинами з клієнтами, планування ресурсів підприємства тощо;

- орієнтоване на людину, залучену до реалізації певного бізнес-процесу; поліпшує співпрацю між співробітниками підприємства та клієнтами; підвищує відповідальність працівників за результати своєї праці;

- орієнтоване на документи (контракти) передбачає керування процесами їх створення, перевірки, затвердження та зберігання (наприклад коли підприємство купує продукт або послугу, процес укладання контракту між клієнтом і постачальником повинен пройти різні етапи його обговорення та затвердження, у цій ситуації управління бізнес-процесом, орієнтованим на документ, цілком виправдане та ефективне).

Керівництво підприємства може одночасно використовувати різні типи управління для різних бізнес-процесів.

На нашу думку, в умовах невизначеності, обумовленої воєнним станом в Україні, управління бізнес-процесами підприємства має носити ситуативний та попереджувальний характер і розроблятися за кількома варіантами розгортання подій. Заразом основними передумовами успішного управління бізнес-процесами підприємства та зміцнення на цій основі його конкурентної позиції на ринку є: використання сучасних методик моделювання для візуалізації бізнес-процесів; виявлення вузьких місць, усунення дублювання робіт, перепроєктування процесів з урахуванням сучасних потреб ринку; застосування роботизованої автоматизації процесів (RPA) для виконання рутинних завдань; цифровізація документообігу; встановлення ключових показників ефективності для кожного процесу; регулярна оцінка та звітність; підвищення кваліфікації персоналу як у сфері менеджменту, так і у сфері розробки та реалізації IT-рішень; перехід до адаптивних, клієнтоорієнтованих методик управління процесами; регулярний перегляд і вдосконалення бізнес-процесів із залученням персоналу.

Список використаних джерел:

1. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf (дата звернення: 14.04.2025).
2. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf (дата звернення: 14.04.2025).
3. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна сутність. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент і підприємництво: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125-131.

СЕКЦІЯ 2
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Бавикін С. В.
студент Одеської державної академії будівництва та архітектури
Науковий керівник: д. е. н., проф. Сахацький М. П.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ В СФЕРІ РУЧНОЇ РОБОТИ

На теперішньому етапі розвитку управлінська думка дедалі більше орієнтується на поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпечності. Це особливо актуально для малого бізнесу, зокрема для фізичних осіб-підприємців (ФОП), які діють у сфері ручної роботи. Вони не лише створюють самозайнятість і робочі місця, але й зберігають культурну спадщину через відтворення традиційних технологій, сприяють розвитку локальної економіки та формують відповідальну культуру споживання.

Таке виробництво відкриває можливості для соціальної інклюзії. Зокрема, воно дає змогу жінкам у декретній відпустці отримувати додатковий дохід, поєднуючи догляд за дитиною з гнучким графіком роботи. Люди з обмеженими фізичними можливостями можуть працювати із дому в комфортному для себе середовищі. Споживачі при цьому задовольняють свої потреби через купівлю виробів, що мають особливу енергетику та передають її користувачам, зміцнюючи їх здоров’я та збагачуючи внутрішній світ конкретних людей.

ФОП у крафтовому секторі є активним учасником впровадження принципів соціально-етичного маркетингу, що передбачає чесну комунікацію з клієнтами, прозорість цінової політики, використання екологічно чистих матеріалів і підтримку локальних громад [4, с. 100]. Це дає змогу формувати довготривалі відносини зі споживачами та створювати бренд, що ґрунтується на спільних цінностях.

Соціальна відповідальність у сфері крафтового бізнесу — це не лише обов’язок, а конкурентна перевага, яка дозволяє зміцнити довіру до бренду, сформувати спільноту навколо нього та посилити емоційний зв’язок зі споживачем. У довгостроковій перспективі саме відповідальна стратегія маркетингу сприяє стабільному розвитку бізнесу. Виробники ручної роботи активно використовують сучасні цифрові канали для просування відповідальних практик: розповідають історії створення своїх виробів, публікують фото екоупаковки, розкривають джерела матеріалів, демонструють соціальну або екологічну місію свого бренду.

Основною метою соціальної відповідальності маркетингового менеджменту є формування конкурентоспроможної пропозиції, що задовольняє потреби споживачів та забезпечує сталий розвиток бізнесу. Кращий спосіб утримати клієнта — це постійно перевершувати його очікування. Для ФОП у сфері ручної роботи це означає не лише створення якісного продукту, а й правильне позиціонування та ефективні комунікації з клієнтами.

У сфері ручної роботи маркетинговий менеджмент має низку особливостей, які зумовлені специфікою продукції та поведінкою споживачів.

По-перше, вироби ручної роботи характеризуються унікальністю, високою якістю та обмеженим виробництвом, що потребує специфічного підходу до позиціонування на ринку. По-друге, цільова аудиторія таких товарів часто складається з поціновувачів ексклюзивних речей, які орієнтуються не лише на ціну, а й на історію створення виробу, його екологічність та етичність виробництва. По-третє, через високу конкуренцію серед майстрів і невеликих виробників маркетингова стратегія повинна фокусуватися на брендингу, персоналізації комунікацій та ефективному використанні цифрових платформ.

Цифровий маркетинг, зокрема інструменти SMM, контент-маркетингу, SEO, email-маркетингу, дозволяють брендам оперативно реагувати на зміни ринку та вподобання аудиторії, забезпечуючи гнучкість, персоналізацію комунікацій та можливість сталого масштабування [1]. Цифрові інструменти особливо ефективні для крафтового сектору, бо дозволяють будувати довгострокові зв'язки зі споживачем, візуалізувати соціально відповідальну діяльність бренду та доносити його цінності до ширшої аудиторії. При цьому важливо дотримуватись етичних стандартів використання даних, дбати про конфіденційність і формувати взаємодовіру між бізнесом і клієнтами.

Соціальна відповідальність бренду полягає у встановленні етичних стандартів, прозорості та відповідальності в усіх точках контакту з клієнтом. Споживачі очікують від товаровиробників не лише якісного продукту, але й активної позиції щодо соціальних проблем, збереження довкілля та підтримки місцевих територіальних громад. Саме така узгодженість між діями бізнесу та його цінностями є основою довгострокової лояльності клієнтів і соціальної легітимності [1, с. 81].

Таким чином, сталий підхід, що базується на соціально-етичних принципах, відкриває нові можливості для формування лояльної аудиторії та довготривалого комерційного успіху. Підприємницький маркетинг у такій моделі відіграє роль адаптивного інструменту, що дозволяє будувати ефективні стратегії навіть за умов обмежених ресурсів [2, с. 31]. Соціальна відповідальність маркетингового менеджменту ФОП масштабується та потребує постійної уваги з боку науковців-дослідників і практиків.

Список використаних джерел:

1. Dr. Maria Gomez Albrecht, Dr. Mark Green, Linda Hoffman. Principles of Marketing. OpenStax. Rice University 2023.
2. Jones, R., Rowley, J. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. International Small Business Journal, 29(1), 25–36, 2011.
3. Бондаренко В. М., Омельяненко О. В. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. Економіка та суспільство, № 67, с. 96–101, 2024 р. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3
4. Морохова В.О., Бойко О.В., Лорві І.Ф. Маркетингові аспекти соціальної відповідальності та етики в діяльності підприємств. Економічний форум, № 1 (2019), с. 100–104.

Бондарчук Н.В.
студентка Одеського державного аграрного університету
Керівник: ас. Грекова Т.М

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні тенденції глобального розвитку зумовлюють трансформацію підходів до бізнес-діяльності, ставлячи в пріоритет принципи сталого розвитку. Це обумовлює необхідність формування нових маркетингових стратегій, орієнтованих на екологічність, соціальну відповідальність та економічну стабільність. У зв'язку з цим маркетингова діяльність перестає бути лише інструментом для досягнення комерційних цілей і перетворюється на важливий механізм впливу на суспільство та природу.

Сталість як концепція розвитку передбачає збалансування економічних, екологічних та соціальних аспектів. Маркетингові стратегії повинні враховувати не тільки потреби ринку, а й глобальні виклики, як зміна клімату та обмеженість ресурсів. Це вимагає від бізнесу інноваційних підходів до просування та адаптації до запитів споживачів, які все частіше обирають екологічно чисті та етичні товари.

Поняття «сталий розвиток» було вперше введено у звіті ООН у 1983 році і закріплене в Порядку денному сталого розвитку до 2030 року, затвердженому на Саміті ООН у 2015 році. Він визначається як розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь [1].

Маркетинг сталого розвитку відображає зусилля компаній у створенні продуктів і послуг, орієнтованих на екологічність, соціальну відповідальність та етичність. Це стратегічний підхід, який інтегрує принципи сталого розвитку у всі аспекти бізнес-діяльності, сприяючи формуванню позитивного іміджу бренду [2].

Маркетинг сталого розвитку перестав бути трендом і став обов'язковим елементом конкурентоспроможності. Споживачі віддають перевагу компаніям, що демонструють соціальну та екологічну відповідальність. Для бізнесу це означає, що традиційні підходи вже не є достатніми, і необхідні сталі практики та відповідні маркетингові стратегії. Споживачі готові платити більше за товари, якщо вони впевнені в їх якості та екологічності.

Основними цілями маркетингу сталого розвитку є [2]: зменшення обсягів токсичних викидів, досягнення енергетичного та вуглецевого нейтралітету; розв'язання соціальних проблем, таких як нерівність, дискримінація та культурна асиміляція; фінансування глобальних екологічних та соціальних проектів; розвиток інноваційних технологій, що підвищують рівень життя; забезпечення рівних можливостей для працівників, незалежно від їхнього походження чи статусу.

Маркетингові стратегії в умовах сталого розвитку зображено на Рис. 1.

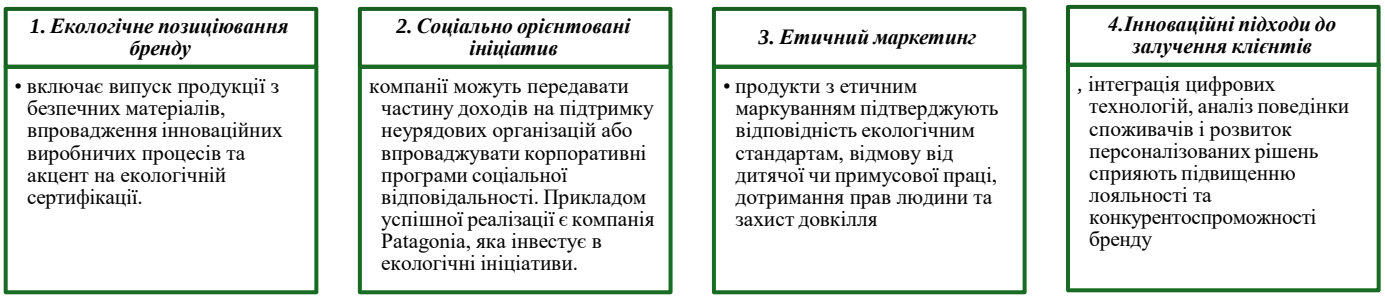

Рисунок 1 - Маркетингові стратегії в умовах сталого розвитку
Джерело побудовано автором на основі [2,3]

В Україні впровадження стратегій сталого маркетингу обмежується фінансовими труднощами підприємств, недостатнім рівнем обізнаності керівників і браком підтримки з боку держави. Разом із тим, поступова інтеграція до європейського ринку вимагає адаптації до міжнародних стандартів.

Для успішного впровадження сталих практик компаніям необхідно[4]:

-підвищувати фінансову грамотність і знаходити альтернативні джерела фінансування (гранти, міжнародні програми підтримки);

- підтримувати ініціативи на рівні корпоративного управління;

- інформувати споживачів про переваги екологічних продуктів.

Маркетинг сталого розвитку є не лише інструментом створення позитивного іміджу, а й ключовим фактором довгострокового успіху бізнесу. Компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку у свої стратегії, отримують не лише економічні переваги, а й формують довіру споживачів та партнерів.

Для українських підприємств впровадження таких стратегій відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки, залучення інвестицій та зміцнення конкурентних позицій. Сталий розвиток - це не лише про екологію, це про відповідальність перед майбутніми поколіннями та стабільність у глобальній економіці.

Список використаних джерел:

1.17 цілей сталого розвитку. Критерії та принципи. URL: https://sdgs.un.org/goals (дата звернення: 03.03.2025)
2. Що таке маркетинг сталого розвитку: визначення та стратегії з прикладами. URL: https://claspo.io/ua/blog/what-is-sustainable-marketing-definition-and-strategies-with-examples/ (дата звернення: 03.03.2025)
3. Носань Н. (2024). Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємництва. *Економіка та суспільство*, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106
4. Маркетингові дослідження сталого розвитку в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. проф. М. М. Новікової; [Новікова М. М., Боровик М. В., Бурмака Т. М. та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 240 с.

Герасименко Д. О.
аспірант приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»
Науковий керівник: к.е.н., доцент, Шарова С. В.

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Концепція сталого розвитку, що охоплює економічне зростання, соціальну інклюзію та захист навколишнього середовища, є надзвичайно важливою для майбутнього України, особливо в контексті поточних викликів та необхідності післявоєнного відновлення [1]. У цьому контексті соціальне підприємництво постає як перспективний підхід до розв'язання цих взаємопов'язаних проблем шляхом створення бізнесів, головною метою яких є розв'язання соціальних проблем або досягнення соціальної місії. Війна загострила існуючі соціальні проблеми та створила нові, такі як реінтеграція ветеранів та переміщення населення. Традиційні підприємства можуть віддавати перевагу прибутку, тоді як держава може бути перевантажена. Соціальне підприємництво, з його подвійним фокусом, може втрутитися для задоволення цих нагальних потреб, одночасно сприяючи економічній активності.

Відсутність всеосяжної правової бази для соціального підприємництва в Україні є одночасно викликом та можливістю [2]. Хоча це створює певну неоднозначність, це також забезпечує гнучкість та інновації в бізнес-моделях. Відсутність спеціальних законів означає, що соціальні підприємства діють у рамках існуючих організаційно-правових форм, таких як ТОВ або громадські організації. Це може обмежувати доступ до спеціальної підтримки чи визнання, але також дозволяє підприємцям адаптувати свою структуру до конкретної місії та операційних потреб.

Соціальні підприємства часто використовують інноваційні бізнес-моделі, які поєднують соціальний вплив з отриманням доходу. Ці моделі можуть включати реінвестування прибутку на соціальні потреби, надання соціально значущих товарів чи послуг та працевлаштування вразливих верств населення [3]. Приклади інноваційних моделей включають платформи, що з'єднують бенефіціарів з ринком, підприємства, що працевлаштовують вразливі групи, та моделі перехресного субсидування.

Орієнтація соціальних підприємств на працевлаштування вразливих груп безпосередньо розв'язує проблему соціальної нерівності, одночасно сприяючи економічній активності та зменшуючи залежність від програм соціального забезпечення. Надаючи робочі місця особам, які можуть стикатися з бар'єрами на традиційному ринку праці, соціальні підприємства розширюють їхні економічні та соціальні можливості, що призводить до підвищення самодостатності та зміцнення загальної економіки. Пряма орієнтація соціальних підприємств на задоволення потреб вразливих верств населення робить їх важливим інструментом для просування соціальної справедливості та згуртованості в Україні. Це особливо важливо в контексті поточних соціальних та економічних викликів.

Відсутність спеціального законодавства створює невизначеність та може стримувати зростання сектору соціального підприємництва, обмежуючи доступ до спеціальної підтримки та визнання. Поточні зусилля з розробки правової бази є вирішальними для подальшого розвитку сектору. Без чіткого юридичного визначення соціальні підприємства можуть стикатися з труднощами в отриманні доступу до конкретних можливостей фінансування, податкових пільг або інших форм підтримки, які часто пов'язані з юридичним статусом. Ухвалення спеціального закону забезпечить більшу ясність та легітимність для сектору. Хоча існують державні програми підтримки бізнесу, вони не завжди спеціально орієнтовані на соціальні підприємства.

Соціальне підприємництво є життєво важливим рушієм сталого розвитку в Україні, сприяючи економічному зростанню через створення робочих місць та інновації, розв'язуючи критичні соціальні проблеми та сприяючи екологічній стійкості. Відсутність спеціального законодавства залишається ключовим викликом, що стримує повний потенціал сектору. Розширення державної підтримки, підвищення обізнаності громадськості та продовження інвестицій від імпакт-інвесторів та міжнародних партнерів є вирішальними для подальшого розвитку соціального підприємництва в Україні. Адаптивність та орієнтація соціальних підприємств на соціальну місію роблять їх особливо придатними для розв'язання специфічних проблем України та сприяння досягненню Цілей сталого розвитку. Майбутні перспективи соціального підприємництва в Україні є багатообіцяючими, оскільки зростає екосистема відданих своїй справі осіб та організацій, які працюють над створенням позитивних змін.

Список використаних джерел:

1. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3281/3205 (дата звернення: 10.03.2025).
2. Соціальне підприємництво: що це, приклади на реальних кейсах [Електронний ресурс] // Kyivstar Business Hub. – URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi (дата звернення: 11.03.2025).
3. Що таке соціальний бізнес і чому він потрібен Україні [Електронний ресурс] // The Village Україна. – URL: https://www.village.com.ua/village/business/sotsialne-pidpryemnytstvo/349889-social-business (дата звернення: 13.03.2025).

Голуб Н.В.
студентка Лозівської філії Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу
Керівник: завідувачка відділення (економічного), викладач вищої категорії
Минич Ю.В.

ІНТЕГРАЦІЯ КОНТРОЛЮ ТА АУДИТУ У СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК НОВІ ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Сучасний світ стикається з серйозними викликами, що пов’язані зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів та соціальною нерівністю. У таких умовах концепція сталого розвитку стала основоположною для збереження балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Сталий розвиток не лише спрямований на вирішення існуючих проблем, але й створює можливості для інноваційного зростання, підвищення ефективності та запровадження технологій, що зменшують вплив на довкілля [1, с. 45; 2, с. 23].

Бізнес відіграє ключову роль у цьому процесі, адже він може стати потужним інструментом змін завдяки своїм масштабам, ресурсам та впливу на суспільство. Компанії, які впроваджують принципи сталого розвитку, отримують конкурентні переваги, залучають більше інвесторів, а також формують довіру серед споживачів завдяки прозорості своєї діяльності [1, с. 47].

Проте реалізація сталого розвитку є складним багатогранним процесом, що вимагає прозорості у діяльності бізнесу та високого рівня відповідальності з боку компаній. У цьому контексті контроль та аудит відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку, оскільки ці механізми сприяють дотриманню принципів відповідального бізнесу та досягненню поставлених цілей.

Контроль і аудит забезпечують можливість систематичного моніторингу ефективності впроваджених стратегій сталого розвитку та соціальної відповідальності [4, с. 123]. Це допомагає бізнесу оцінювати, наскільки реалістично впроваджені плани відповідають поставленим цілям, та коригувати їх у разі виявлення недоліків. Наприклад, можна вчасно виявити недостатню ефективність заходів для зниження викидів вуглецю або недостатнє залучення громади до соціальних ініціатив.

Контроль також сприяє попередженню ризиків екологічного, соціального та економічного характеру [1, с. 47]. За допомогою аудиторських процедур компанії можуть виявити можливі проблеми на ранніх етапах і впроваджувати заходи для їх вирішення. Це включає запобігання витратам, що можуть виникнути в результаті екологічних штрафів, і зниження ризику репутаційних втрат через недотримання соціальних зобов'язань.

Завдяки контролю та аудиту бізнес також може оптимізувати свої ресурси, що дозволяє зменшити вплив на навколишнє середовище [2, с. 25]. Наприклад, під час аудитів компанії часто виявляють можливості для впровадження енергоефективних технологій або зниження використання сировини. Це не лише зменшує витрати, але й сприяє формуванню екологічно свідомого іміджу компанії.

Підвищення прозорості діяльності через аудит дозволяє поліпшити репутацію бізнесу та зміцнити довіру серед споживачів, партнерів та інвесторів [4, с. 126]. Сучасні споживачі та інвестори віддають перевагу компаніям, які демонструють відкритість і відповідальність, тому контроль та аудит стають конкурентною перевагою.

Також контрольні заходи та аудит допомагають уникати корупційних схем та інших неефективностей у роботі організацій [1, с. 48]. Вони забезпечують надійну перевірку прозорості угод, розподілу ресурсів та дотримання фінансової дисципліни, що важливо для стабільності бізнесу.

Які ж нові перспективи для бізнесу? Сучасні методи аудиту, такі як цифровий аудит та екологічний аудит, відкривають абсолютно нові горизонти для оптимізації діяльності компаній [2, с. 27]. Цифровий аудит дозволяє автоматизувати процеси перевірки, знизити витрати часу та ресурсів і забезпечити вищий рівень точності даних завдяки використанню сучасних технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн. Екологічний аудит акцентує увагу на оцінці впливу компаній на навколишнє середовище, виявленні екологічних ризиків та розробці заходів щодо їх мінімізації. Впровадження таких інноваційних підходів сприяє формуванню іміджу екологічно відповідального бізнесу, що особливо важливо в умовах зростання глобального екологічного руху.

Стабільний та відповідальний бізнес стає магнітом для інвесторів, які все частіше звертають увагу на принципи сталого розвитку компаній [3, с. 20]. Інвестори оцінюють такі підприємства як надійні та перспективні через їхню прозорість, довгострокове бачення розвитку і відповідність сучасним вимогам. Крім того, впровадження стратегій сталого розвитку дозволяє компаніям уникати фінансових втрат через можливі штрафи за порушення екологічних норм, а також репутаційні ризики, пов’язані із соціальною відповідальністю.

Отже, інтеграція контролю та аудиту у стратегії сталого розвитку не просто гарантує стабільне зростання бізнесу, але й виступає як інструмент глобальних змін [3, с. 22]. Вона дає можливість вирішувати ключові виклики сучасності, сприяючи побудові прозорого, відповідального і стійкого майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Еклунд Е. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія та практика /Еклунд Е. – Київ: Наука, 2020. – 256 с.
2. Сталий розвиток у XXI столітті: Науковий журнал. – Київ: Академпрес, 2021. – № 4. – с. 45-78.
3. ISO 14001:2015 – Системи екологічного менеджменту. Вимоги з настановою щодо застосування/Міжнародна організація зі стандартизації. – Женева: ISO, 2015. – 123 с.
4. Бредлі Дж. Інновації в аудиторській діяльності/Дж. Бредлі. – Одеса: Фінанси та аудит, 2019. – 274 с.

Грішаков Д.С.
студент Західноукраїнського національного університету
Керівник: к.е.н., доц. Іванова А.М.

ПОДАТКОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ

Податкова культура є ключовим елементом соціально-економічного розвитку держави. Вона охоплює не лише знання громадянами своїх податкових обов'язків, а й їхнє ставлення до сплати податків, готовність виконувати податкові зобов'язання вчасно і правильно. Як зазначає Ф. Ткачик «податкова культура – складова культури взагалі як продукту національного духу, своєрідності історичних умов і народних звичаїв, хоча певною мірою і допускає вплив іноземних запозичень та еволюцію з плином часу; етично й інтелектуально обумовлена форма суспільної свідомості та законослухняності, котра виявляється у ставленні до оподаткування з боку учасників податкового процесу, зокрема платників» [1, с. 125].

Одним із найдієвіших інструментів підвищення податкової обізнаності виступає податкове консультування, як процес надання професійної допомоги платникам податків щодо розуміння і виконання ними податкового законодавства.

Як елемент формування податкової культури податкове консультування виконує наступні завдання:

1. роз’яснення норм податкового права, оскільки більшість громадян не мають юридичної освіти та спеціальних знань у сфері оподаткування, тому консультації допомагають їм правильно трактувати норми законодавства;
2. допомога у правильному заповненні податкової звітності з метою мінімізації допущення помилок при заповненні податкових декларацій;
3. інформування про зміни в законодавстві, оскільки податкове консультування дозволяє оперативно донести до громадян інформацію про нові правила, зміни ставок, впровадження податкових пільг;
4. формування навичок відповідального ставлення до сплати податків шляхом інформування громадян про важливість своєчасної та повної сплати податків як внеску в розвиток держави.

За результатами соціологічних досліджень в Україні (зокрема Національного інституту стратегічних досліджень), рівень базових знань про податкову систему у громадян в 2024 р. залишається на середньому рівні, зокрема лише 41% опитаних впевнені, що розуміють свої податкові зобов'язання, близько 28% громадян зазначили, що зверталися за податковою консультацією хоча б один раз протягом останніх трьох років, при цьому серед тих, хто отримував консультації, рівень правильного заповнення декларацій був на 36% вищим, ніж серед тих, хто діяв самостійно [2].

Як показує зарубіжний досвід, рівень податкової культури зростає при зростанні доступності та кваліфікованого надання податкових консультацій. Зокрема у Німеччині працюють податкові консультанти (Steuerberater), які

зобов’язані проходити державну атестацію і щорічно підвищувати кваліфікацію, а у США функціонує програма Tax Counseling for the Elderly, яка надає безкоштовні консультації громадянам похилого віку, та програма IRS Volunteer Income Tax Assistance, яка надає безкоштовні консультації для громадян, що не мають достатніх знань для заповнення податкових декларацій. Це сприяє не лише підвищенню рівня податкової культури, а й довірі до державних органів.

В Україні такі ініціативи також мають місце, але їхнє охоплення та ефективність потребують покращення, оскільки відсутність достатньої кількості фахівців на рівні малих ОТГ обмежує доступ до податкових консультацій для частини населення.

Частково цю проблему вирішує цифровізація податкової сфери, зокрема впровадження електронних декларацій та онлайн-інтерфейсів для платників податків, що дозволяє значно знизити кількість помилок у податковій звітності та пришвидшити процес подання податкових декларацій. Системи податкового консультування, що функціонують через мобільні додатки, чат-боти та веб-платформи, дозволяють отримати миттєві відповіді на запитання, що значно полегшує процес для підприємців і громадян, скорочуючи їхній час на пошук інформації та забезпечуючи більш високий рівень відповідальності у виконанні податкових зобов’язань.

Однак, для підвищення податкової культури через податкове консультування доречно було б:

- розширити доступність електронних сервісів, таких як онлайн-чати, «гарячі лінії», мобільні додатки для консультацій;
- підвищити доступність консультацій у регіонах, особливо в ОТГ;
- сприяти підвищенню кваліфікації податкових консультантів через сертифікаційні програми;
- залучати вищі навчальні заклади для підготовки податкових консультантів нового покоління.

Податкове консультування є важливим інструментом для формування податкової культури громадян. Воно не лише підвищує рівень знань і відповідальності, а й сприяє зменшенню порушень податкового законодавства. Завдяки цифровим технологіям та новим підходам до надання консультацій, зокрема через онлайн-платформи, можна досягти значного прогресу у підвищенні податкової дисципліни.

Список використаних джерел:

1. Ткачик, Ф. П. Соціально-психологічні аспекти розвитку податкового консультування в Україні. *Світ фінансів*. 2017. №2 (51). С. 118-127.
2. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023 – 2024 рр. (дані Національного інституту стратегічних досліджень). URL: https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/stan-rozvytku-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrayini-u-2023-2024

Корягіна А. О.
студентка Дніпровського державного університету внутрішніх справ
Науковий керівник: к. ю. н., доцент Косяченко К. Е.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації та посилення соціально-економічної нерівності значна кількість провідних вітчизняних компаній намагається реалізувати концепцію соціальної відповідальності бізнесу (СРБ), яка розглядається як стратегічний інструмент досягнення сталого розвитку. Основна мета цієї концепції полягає у трансформації внутрішнього та зовнішнього ділового середовища шляхом гармонізації економічних, екологічних та соціальних інтересів усіх зацікавлених сторін. Соціальна відповідальність розглядається як найвища форма взаємодії бізнесу з економічним і соціальним потенціалом суспільства, що дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності корпорацій, але й забезпечити стабільність соціального середовища в регіонах їх функціонування.

Сучасні підходи до аналізу соціальної діяльності корпорацій трактують соціальну організацію бізнесу як автономний елемент системи корпоративного управління, що прямо впливає на виробничі чинники, кадровий потенціал, інноваційні процеси та, врешті-решт, на конкурентоспроможність компанії. Ефективна реалізація політики СРБ забезпечує не лише короткострокове покращення умов праці та соціальних гарантій для працівників, але й формує підґрунтя для довгострокового сталого розвитку регіонів через інвестиції в соціальні програми, інфраструктуру, охорону здоров’я та освіту [1, с. 35].

У контексті України, де соціальна відповідальність бізнесу ще перебуває у процесі інституціоналізації, особливої актуальності набуває розробка регіональних концепцій сталого розвитку, що враховуватимуть специфіку взаємодії бізнесу, влади та громадськості. Важливо зазначити, що здійснення СРБ потребує значних фінансових та організаційних ресурсів, що обмежує її реалізацію переважно великими корпораціями. Наприклад, одним із найвідоміших прикладів реалізації соціально відповідального підходу є діяльність Корпорації «Індустріальний союз Донбасу» (ІСД), середня заробітна плата на підприємствах якої перевищує мінімальний рівень в Україні на 360–420%. За наявності понад 40 тисяч працівників, соціальне управління корпорації здійснює суттєвий вплив на зростання добробуту населення та формування середнього класу в країні.

Форми соціальної відповідальності бізнесу в Україні є різноманітними та залежать від низки чинників: позиції підприємства на ринку, рівня конкуренції, взаємодії з органами державної влади, наявності політичних чинників тощо. Зокрема, можна виокремити чотири основні форми прояву СРБ:

- Класична (добровільна) форма – реалізується у вигляді повноцінного соціального партнерства з працівниками, громадою та державою. Вона притаманна підприємствам, що мають стратегії довгострокового розвитку та

прагнуть підвищити свою репутацію, лояльність клієнтів і рівень довіри суспільства.

- Компенсаторна форма – передбачає здійснення соціальних ініціатив в обмін на державні преференції, такі як доступ до природних ресурсів, вигідні держзамовлення або податкові пільги.
- Примусова форма – виникає у випадках, коли підприємства фактично зобов'язані здійснювати соціальну діяльність під тиском держави або громадськості. Така форма має характер обов'язкової благодійності, де соціальні витрати не є частиною стратегії, а результатом політичного чи соціального тиску.
- Форма соціальної відповідальності містоутворюючих підприємств – унікальна форма, яка характерна для підприємств, що є основними роботодавцями в окремих регіонах. У зв'язку із відсутністю належного втручання держави в розв'язання місцевих соціальних проблем, такі підприємства змушені брати на себе виконання несвоїх функцій – забезпечення житлом, медичним обслуговуванням, благоустроєм території тощо [2, с. 46].

Незважаючи на позитивні приклади, в Україні інститут соціальної відповідальності бізнесу здебільшого має неформальний характер. Причиною цього є відсутність комплексної законодавчої бази, яка б чітко регламентувала принципи, форми та механізми реалізації СРБ. Така ситуація сприяє нерівномірному розподілу навантаження між підприємствами, а також ускладнює інтеграцію соціальної відповідальності в стратегії розвитку бізнесу.

Соціальна відповідальність бізнесу як об'єкт наукових досліджень набуває дедалі більшого значення у контексті сучасних трансформацій українського суспільства та економіки. Незважаючи на зростаючий інтерес до цієї теми, низка аспектів залишається недостатньо вивченою або потребує подальшого теоретичного узагальнення та практичного осмислення. Перш за все, перспективним напрямом досліджень є формування національної моделі соціальної відповідальності, яка б враховувала як українські соціально-економічні реалії, так і найкращі міжнародні практики. Така модель повинна включати чітко визначені принципи, механізми реалізації, правові засади та індикатори оцінювання ефективності СРБ.

Окремої уваги заслуговує дослідження впливу соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємств, рівень довіри до бізнесу з боку суспільства та інвестиційну привабливість регіонів. Важливо встановити, яким чином соціальні ініціативи бізнесу впливають на формування репутаційного капіталу, підвищення лояльності споживачів та стабілізацію соціального середовища. Актуальним є також аналіз інституціональних бар'єрів, які перешкоджають широкому впровадженню СРБ в Україні, зокрема відсутність чіткої законодавчої бази, обмежений доступ до ресурсів у малих та середніх підприємств, нестача стимулів для ведення відповідального бізнесу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на обґрунтування потреби створення спеціальних державних та регіональних програм підтримки СРБ, а також на формування механізмів партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством [2, с. 24].

Крім того, перспективним є порівняльний аналіз форм соціальної відповідальності у різних секторах економіки та регіонах України, що дозволить визначити найефективніші моделі взаємодії бізнесу з суспільством у різних умовах господарювання [3, с. 67].

Таким чином, подальші наукові розвідки у сфері соціальної відповідальності бізнесу мають важливе практичне значення для підвищення ефективності соціально-економічного розвитку країни, посилення інтеграції українського бізнесу у глобальний економічний простір та формування нової культури ведення підприємницької діяльності, орієнтованої не лише на прибуток, а й на суспільне благо.

Підсумовуючи вищезазначене, слід підкреслити, що соціальна відповідальність бізнесу в Україні перебуває на етапі становлення. У зв'язку з цим актуальним є створення нормативно-правової основи, яка б регламентувала обов'язки, стимули та зобов'язання бізнесу у сфері соціальної відповідальності. Крім того, необхідним є консолідоване співробітництво між державою, бізнес-структурами та інститутами громадянського суспільства з метою формування ефективних моделей сталого розвитку, які враховуватимуть інтереси всіх учасників соціально-економічного процесу. Таким чином, соціальна відповідальність повинна трансформуватися з елементу PR-стратегії у повноцінну складову корпоративного управління, що сприятиме не лише економічному зростанню, а й побудові справедливого, стійкого та інклюзивного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Головінов О. М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії та проблеми. О. М. Головінов. Економічний вісник Донбасу № 2 (36), 2014. С.188.
2. Іванова М. І., Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. Бізнес Інформ 2023. С. 176-186.
3. Миськів, Г. В., І. І. Пасінович. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління. 2023. С. 21-36.

Левченко І. В.
доктор філософії, доцент Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну поняття «корпоративна соціальна відповідальність» набуло нового змісту для всіх видів підприємницької діяльності та бізнесу. Раніше корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) зосереджувалася на сталому розвитку, екологічних ініціативах та підтримці громад. Нині ж акценти змістилися на безпосередню допомогу державі та суспільству в умовах війни.

Вітчизняні та зарубіжні компанії активно долучаються до благодійності, підтримують Збройні сили України, надають гуманітарну допомогу та сприяють стабільності енергетичної системи нашої країни. Такі дії стали новими критеріями оцінки корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного часу [1-3]. Цей період вимагає від підприємств не лише адаптації до нових реалій, але й активної участі у вирішенні нагальних потреб суспільства, демонструючи справжню солідарність та відповідальність.

До вітчизняних підприємств міжнародного рівня, що активно впроваджують сучасний зміст КСВ відносяться: Нова Пошта, Мережа мультмаркетів «Аврора», компанія МХП, Meest China, міжнародна поштово-логістична компанія, мережа ресторанів «Євразія» та багато інших [1].

Пропонуємо більш детально проаналізувати рівень корпоратвної соціальної відповідальності «Аврори Мультимаркет» − української міжнародної ритейл мережі, що є компаніє-членом Палати Real Bargain LLC (ТОВ «Вигідна покупка») та на сьогоднішній день активно розвиває торговельну мережу в форматі «one dollar store» (міжнародно визначений формат магазинів соціально спрямованих товарів з орієнтацією на ціну в 1$).

Лише за 2024 рік мережа мультимаркетів «Аврора» здійснила свій масштабний внесок у відбудову країни, придбавши логістичний комплекс West Gate Logistic у Стоянці під Києвом, який зазнав руйнувань під час війни. Комплекс включає земельну ділянку площею 14,4 га, складське приміщення на 7 400 кв. м і зруйновану будівлю площею 90 000 кв. м. Компанія має амбітні плани з реконструкції: відновлення складу заплановане на лютий 2025 року, а повний запуск сучасного логістичного комплексу – до кінця 2026 року. Інвестиції у цей проєкт перевищать 50 млн євро, що дозволить «Авроpі» створити один із найбільших складських об’єктів у Київському регіоні, оптимізувати логістичні процеси та підтримати подальший розвиток мережі [4].

Крім того, у 2024 році компанія «Аврора» здійснила низку масштабних ініціатив, спрямованих саме на підтримку ЗСУ та зміцнення обороноздатності країни. Загальний обсяг благодійної допомоги склав 343,6 млн гривень. Ключові напрямів підтримки:

− внески на користь фондів «Повернись живим» та «Землячки»,

− до реабілітаційного центру Superhumans, проєкту психологічного відновлення медиків Repower,

− а також ініціативи Дія.Бізнес у Полтаві [4].

До річниці платформи UNITED24 компанія «Аврора» переказала 24 млн. грн. на проєкт «Нічне пекло для ворогів», що дозволив забезпечити придбання 44 нічних дронів. Крім того, у рамках акції «Морський бій», організованої спільно з UNITED24, monobank, Сергієм Стерненком та Ігорем Лаченковим, було зібрано кошти на 35 морських дронів «Sea Baby» для Служби безпеки України. У співпраці з благодійним фондом «Пульс» було проведено 48 днів тренінгів з тактичної медицини у 8 регіонах України. У рамках цих тренінгів 295 військових здобули навички зупинки кровотечі та евакуації поранених у бойових умовах за стандартами TCCC (Tactical Combat Casualty Care). Загальний обсяг допомоги склав 1,25 млн грн.

Також, мережа мультимаркетів «Аврора» підтримує розвиток вітчизняних виробників, адже на полицях магазинах споживачі можуть знайти українські товари. Дана компанія має крім того, добре розвинену внутрішню корпоративну соціальну відповідальність, що змушує продовжити наше наукове дослідження та зробити більш чіткі висновки у наступній праці.

Список використаних джерел:

1. Fbc.biz.ua. (2024). Соціально-відповідальний бізнес: ТОП-10 компаній, що допомагають українцям пережити війну та наближають перемогу. URL: https://fbc.biz.ua/news/suspilstvo/sotsialno-vidpovidalnij-biznes-top-10-kompanij-shho-dopomagayut-ukrayintsyam-perezhiti-vijnu-ta-nablizhayut-peremogu/ (дата звернення: 28.03.2025).
2. Буряк, А. А., & та інші (2024). Виклики та перспективи впровадження екологічних та соціальних ініціатив у міжнародному бізнесі. Актуальні проблеми сталого розвитку, 1(2), 57–64. https://doi.org/10.60022/2(2)-8SD (дата звернення: 08.04.2025).
3. Левченко І.В. (2024) Пріоритети корпоративної культури в умовах міжнародних трансформацій / Lyubov Tytarenko, Iryna Levchenko, Kateryna Potkalo // Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: НУПП, 2024. – Т. (1 (92). – С. 79-86. – doi: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3312 (дата звернення: 08.04.2025).
4. Ua-retail.com. (2025). Досягнення, визнання, підтримка українських виробників і благодійні проєкти: підсумки року від мережі мультимаркетів «Аврора» – Ритейл в Україні. URL: https://ua-retail.com/2025/01/dosiahnennia-vyznannia-pidtrymka-ukrainskykh-vyrobnykiv-i-blahodiyni-proiekty-pidsumky-roku-vid-merezhi-multymarketiv-avrora/ (дата звернення: 08.04.2025).

Майданевич Д.В.
студентка Львівського національного університету ім. І. Франка
Керівник: к.е.н., доцент Маліновська О. Я.,

РОЛЬ БІЗНЕСУ У ПІДТРИМЦІ ВОЛОНТЕРСЬКИХ РУХІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Волонтерські організації відіграють важливу роль у допомозі Збройним силам України. Діяльність волонтерів суттєво зросла з початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої держави. Розвиток цієї діяльності спричинений декількома причинами: брак ресурсів, недостатня якість прийняття управлінських рішень та зовнішня агресія російської федерації. У таких умовах допомога бізнесу є критично важливою для підвищення ефективності.

В Україні волонтерська діяльність регулюється законом України «Про волонтерську діяльність», в якому зазначено, що волонтерська діяльність- це добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги [1].

Все більше компаній усвідомлюють важливість своєї соціальної відповідальності, впроваджуючи стратегії благодійності, співпраці з громадськістю та корпоративного волонтерства.

Так, компанія Kernel- найбільший виробник та експортер зернових в Україні, підтримує Збройні Сили України. На допомогу військовим було надано понад 2 млрд грн. З першого дня повномасштабного вторгнення компанія реагує на потреби постраждалих. У компанії вважають, що підтримка є важливою у всі сфери держави. Тому аби допомога надходила вчасно та систематично, працюють без посередників, на пряму із бригадами ЗСУ, а саме: 72 ОМБр ім. Чорних Запорожців, 95 ОДШБр, 14 ОМБр ім. князя Романа Великого та 93 ОМБр "Холодний Яр". Kernel доєднались до проекту SuperHumans - Go2Agro, за для того аби все більше і більше ветеранів могли навчатись та працювати в агросфері [2].

Також компанія Monobank запровадила нову функцію- «бойові» чайові, завдяки якій українці мають можливість залишити кошти для Збройних сил як чайові вдячності за життя.

На Рис. 1 можна побачити обсяг волонтерської допомоги Збройним силам України протягом 2017-2025 років, виражений в мільярдах гривень. В період від 2005 до 2014 року був низький рівень допомоги. Невелике зростання обсягу допомоги виникло у 2014 році внаслідок початку війни на сході України. Різкий стрибок допомоги був у 2022-2023 роках, спричинений повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України [3, 4].

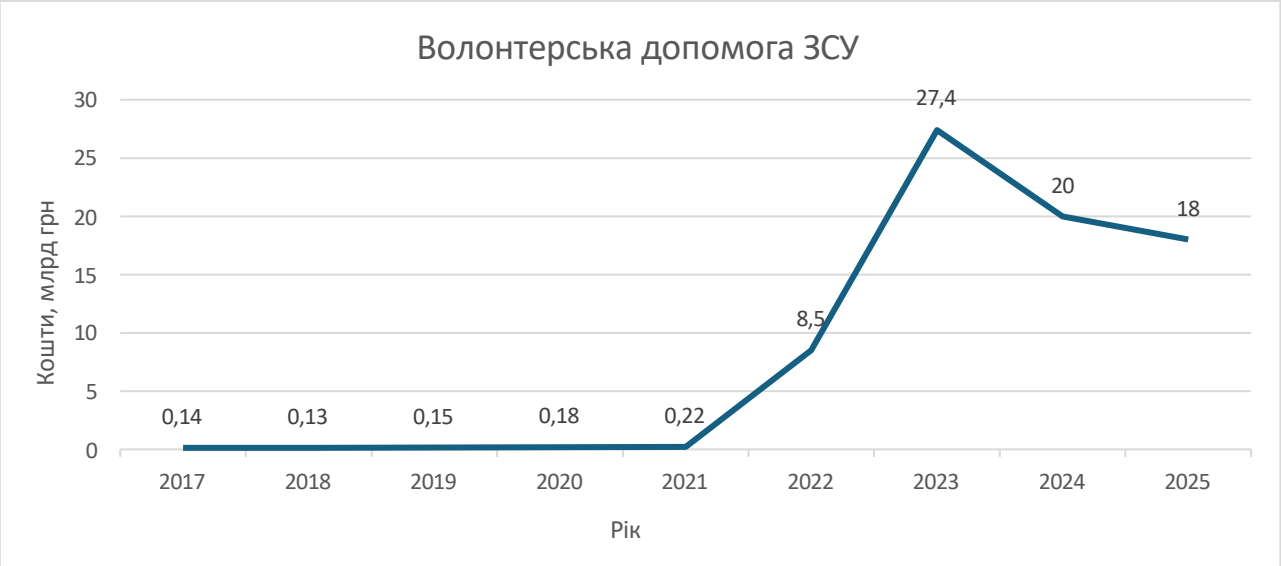

Рис. 1. Волонтерська допомога Збройним силам України протягом 2017-2025 рр., виконаний автором на основі джерел 3-4

Отже, під час повномасштабного вторгнення український бізнес стикнувся з великою кількістю викликів та проблем. Компанії різних галузей долучаються до різних видів допомоги Збройним силам України, а також особам, які того потребують. Діяльність компаній активізувалась після початку повномасштабного вторгнення, коли держава не мала можливості покрити всі витрати на потреби армії.

Динаміка зростання волонтерської активності у 2022-2023 роках свідчить про те, що громадськість та бізнес готові підтримувати армію у боротьбі за незалежність України.

Список використаних джерел:

1. Закон України про волонтерську діяльність URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text
2. Kernel у боротьбі за Україну: від системної допомоги ЗСУ до підтримки громад URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/kernel-yak-kompaniya-dopomagaye-zsu-ta-zabezpechuye-jih-potrebi-50492510.html
3. З початку АТО Збройні Сили України отримали від громадян понад 160 мільйонів гривень благодійної допомоги URL: https://www.kmu.gov.ua/news/249046714
4. Донати на потреби ЗСУ за рік зросли більше як втричі: з 8,5 млрд грн до 27,4 млрд — статистика monobank URL: https://itc.ua/ua/novini/kilkist-ta-sumy-donativ-na-zsu-zrostayut-statystyka-monobank/

Макарова Т.О.
студентка Одеського державного аграрного університету
Керівник: доцент кафедри менеджменту Євтушок О.В.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в сучасному світі набуває все більшого значення як невід'ємний елемент стратегії бізнесу та фактор забезпечення сталого розвитку компаній. У контексті глобалізації та зростаючої конкуренції питання соціальної відповідальності стає ключовим для досягнення стійких конкурентних переваг та довгострокового успіху підприємств.

Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю та добробуту суспільства; зважає на очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах [1].

Корпоративна соціальна відповідальність – це добровільна діяльність компаній, спрямована на дотримання високих стандартів у бізнесі, соціальній сфері та охороні довкілля. Вона допомагає зменшувати економічні та соціальні диспропорції, зміцнювати довіру між бізнесом, суспільством і державою, а також сприяє сталому розвитку та прибутковості в довгостроковій перспективі.

КСВ – це внесок бізнесу в сталий розвиток, що передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи до бізнесу.

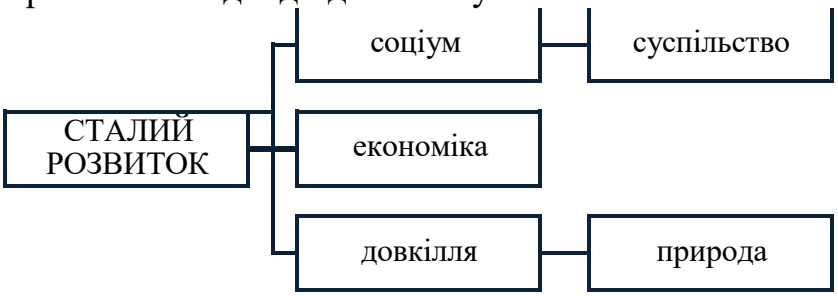

Рисунок 1 - Триєдина концепція сталого розвитку
Джерело: [3]

У сучасному світі корпоративна соціальна відповідальність безпосередньо впливає на репутацію бізнесу. Компанії, які дотримуються етичних стандартів, заслуговують більшої довіри з боку споживачів, партнерів та державних органів.

Впровадження програм КСВ дозволяє збільшити продуктивність праці, підвищити лояльність споживачів, акціонерів та інвесторів, покращити відносини в колективі та з громадськістю, сформувати позитивний імідж або ж бренд компанії.

Соціально відповідальні компанії враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на замовників, постачальників,

працівників, акціонерів, місцеві спільноти та інші зацікавлені сторони, а також на навколишнє середовище [1].

Головне у КСВ — розуміння та усвідомлення, що бізнес та його розвиток залежить від соціального середовища. Тому впровадження корпоративної соціальної відповідальності варто починати з формування таких цінностей бізнесу, які позитивно впливатимуть на суспільство, а також лежатимуть в основі потреб компанії [2].

Соціальні програми допомагають компаніям зміцнювати бренд, привертати увагу партнерів і створювати нові можливості для розвитку бізнесу та суспільства. Впровадження соціальної відповідальності сприяє покращенню роботи персоналу, підвищенню продуктивності, зростанню нематеріальних активів і фінансових показників. Крім того, це формує позитивну репутацію, збільшує продажі та підвищує лояльність споживачів.

Для України корпоративна соціальна відповідальність є досить новим поняттям, що пояснює недостатню увагу до нього з боку держави та суспільства. Проте позитивною тенденцією є поступове усвідомлення українським бізнесом важливості КСВ для довгострокового успіху [1].

Більшість українських компаній не мають чіткої стратегії соціальної відповідальності й обмежуються дотриманням законодавства та окремими доброчинними ініціативами. Водночас лідери бізнесу активно займаються стратегічним благодійництвом і використовують PR-інструменти.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є ключовим елементом сталого розвитку бізнесу, що покращує репутацію, підвищує конкурентоспроможність і сприяє вирішенню соціальних та екологічних проблем. Сьогодні це не лише добровільна ініціатива, а й можливість для зростання компанії та зміцнення її ринкових позицій.

Список використаних джерел:

1. Мазуренко В. П., Засенко О. Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2012. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199 (дата звернення: 12.03.2025).
2. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: усе, що потрібно знати. *Школа бізнесу*. URL: https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati (дата звернення: 13.03.2025).
3. Суть стратегії сталого розвитку природи і суспільства. *МійКлас*. URL: https://surli.cc/aoipem (дата звернення: 12.03.2025).

Матіяш Є.М.
студент Західноукраїнського національного університету
Керівник: к.е.н., доц. Булавинець В.М.

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

В умовах старіння населення, фінансової нестабільності та обмежених можливостей державної пенсійної системи питання додаткових джерел пенсійних доходів набуває особливої актуальності. Недержавне пенсійне забезпечення (НПЗ) є важливим механізмом формування фінансової незалежності громадян у старшому віці та водночас сприяє розвитку фінансового ринку.

За результатами досліджень, проведених Національним банком України та міжнародними організаціями, рівень фінансової грамотності українців залишається на досить низькому рівні порівняно з країнами Європейського Союзу (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники фінансової грамотності та розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні

Показник	Значення в Україні	Середній показник OECD	Примітки
Індекс фінансової грамотності (макс. 21 бал)	12,3	14,9	Дані NBU та OECD, 2023
Частка населення, що використовує інструменти довгострокового заощадження (%)	9%	25–30%	Переважно через НПФ
Кількість учасників НПФ	~900 тис. осіб	–	Менше 3% економічно активного населення
Активи НПФ у % до ВВП	Менше 1%	50–100% (у розвинених країнах)	Дані станом на кінець 2024 року
Темп приросту активів НПФ (річний)	5%	>12%	У середньому у світі

Примітка: складено автором за даними [1-4]

Представлені дані свідчать про те, що рівень фінансової грамотності населення України суттєво нижчий за середні показники країн Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD): 12,3 бала проти 14,9 бала максимуму за шкалою OECD/INFE. Це вказує на недостатню обізнаність українців щодо управління особистими фінансами, що негативно впливає на готовність здійснювати довгострокові фінансові вкладення.

Недержавне пенсійне забезпечення в Україні поки що розвинене на початковому етапі, так як кількість учасників НПФ складає лише близько 900 тисяч осіб, що є менше 3% економічно активного населення, а активи НПФ становлять менше 1% ВВП країни, тоді як у розвинених країнах цей показник сягає 50–100%. При цьому, темп приросту активів НПФ в Україні у 2024 році

склав лише 5%, що істотно поступається середньосвітовим темпам зростання на рівні понад 12% і вказує на слабку динаміку розвитку сектора.

На основі наведених даних, можна сказати, що існує прямий зв'язок між рівнем фінансової грамотності населення і станом розвитку недержавного пенсійного забезпечення, при цьому, основними бар'єрами розвитку НПЗ є:

- низький рівень довіри до фінансових установ;
- обмежене розуміння переваг недержавних пенсійних фондів;
- відсутність культури фінансового планування на довгострокову перспективу.

У цьому контексті підвищення фінансової грамотності має стати одним із пріоритетних напрямів державної політики та діяльності фінансових інституцій та включати такі складові:

- **розвиток фінансової освіти на всіх рівнях шляхом** включення основ фінансової грамотності до шкільних та університетських програм, створення курсів для дорослого населення щодо управління особистими фінансами та пенсійного планування;
- **підвищення довіри до фінансових інституцій через** посилення державного контролю за діяльністю недержавних пенсійних фондів та запровадження вимог до відкритої та прозорої звітності НПФ перед учасниками;
- **проведення широкомасштабних інформаційних кампаній, таких як** організація національних проєктів, що популяризують накопичувальні пенсійні продукти, використання соціальної реклами, освітніх відео, онлайн-курсів тощо;
- **розробка фінансових стимулів для учасників НПФ шляхом** запровадження податкових пільг для осіб, що здійснюють внески до недержавних пенсійних фондів, надання роботодавцям податкових преференцій за участь у корпоративних пенсійних програмах.

Такі кроки, на нашу думку, дозволять підвищити рівень фінансової культури громадян, і як наслідок, сприятимуть розвитку НПЗ в Україні, оскільки фінансова грамотність є не лише особистою перевагою кожного громадянина, а й важливим чинником стійкого економічного розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Дослідження рівня фінансової грамотності населення України : аналітичний звіт. К.: НБУ, 2023. 52 с.
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy. Paris: OECD Publishing, 2020. 124 p.
3. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України. Огляд діяльності недержавних пенсійних фондів у 2024 році. URL: https://www.nssmc.gov.ua/.
4. USAID. Financial Literacy and Inclusion in Ukraine. Survey Report 2023. USAID/Ukraine, 2023. 78 p.

Мікуляк Л.Я.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.т.н., доцент Комаровський В.В.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ РІВНЕМ БЕЗРОБІТТЯ, ВВП ТА ІНФЛЯЦІЄЮ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ЗА 2002–2024 РОКИ

Однією з ключових соціально-економічних проблем, з якою стикається Україна протягом останніх десятиліть, є безробіття. Воно безпосередньо впливає на рівень життя населення, загальну економічну стабільність і соціальну ситуацію в країні. Безробіття не існує ізольовано – воно тісно пов'язане з іншими макроекономічними показниками, зокрема рівнем інфляції та валовим внутрішнім продуктом (ВВП). У зв'язку з цим з'являється необхідність глибшого аналізу взаємозв'язків між цими факторами для кращого розуміння їхньої ролі в економічному розвитку країни.

Існує багато факторів, які можуть впливати на формування та посилення проблеми безробіття в Україні. До них належать: економічні коливання, політична нестабільність, структурні зміни у виробництві, зовнішні кризи та інфляційні процеси. Зниження обсягів виробництва й уповільнення економічного зростання можуть призводити до скорочення робочих місць, що сприяє зростанню безробіття. Крім цього високий рівень інфляції впливає на купівельну спроможність населення, витрати підприємств і загальну економічну активність, що також може погіршувати ситуацію на ринку праці.

Метою даного дослідження є виявлення динаміки та взаємозв'язків між кількістю зареєстрованих безробітних, валовим внутрішнім продуктом України та рівнем інфляції за період 2002–2024 років. Дослідження передбачає аналіз статистичних даних для встановлення тенденцій, оцінку впливу кризових явищ та зовнішньоекономічних факторів на соціально-економічну ситуацію в країні.

Також приділяється увага розумінню того, як зміни ВВП та інфляції відображаються на рівні зайнятості населення [1, 2].

Для досягнення поставленої мети необхідно зібрати та статистичні дані про кількість зареєстрованих безробітних, рівень інфляції та валовий внутрішній продукт (ВВП) України за період 2002–2024 років. На основі цих даних потрібно проаналізувати динаміку кожного показника окремо, виявити ключові тенденції їх змін, а також встановити можливі взаємозв'язки між ними.

Крім цього потрібно приділити увагу впливу внутрішніх і зовнішніх кризових подій на динаміку показників, а також оцінити, як зміни в макроекономічній політиці могли позначатися на рівні безробіття.

Для дослідження обрано три основні економічні показники: ВВП, рівень інфляції та безробіття за період з 2002 по 2024 роки.

Безробіття — це соціально-економічне явище, за якого частина працездатного населення, що бажає працювати, не може знайти роботу. У цьому дослідженні розглядається кількість зареєстрованих безробітних, тобто осіб, які офіційно зареєстровані в державній службі зайнятості.

При проведені дослідження були зібрані дані, які характеризують такі показники: кількість зареєстрованих безробітних, ВВП України та рівень інфляції.

Рисунок 1 – Кількість зареєстрованих безробітних у 2002-2024 рр.

Рисунок 2 – ВВП України в 2002-2024 рр.

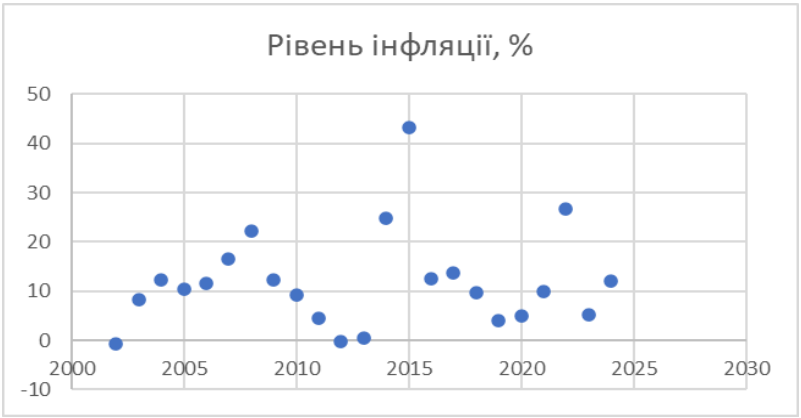

Рисунок 3 – Рівень інфляції в 2002-2024 рр.

У період з 2002 по 2024 рік економіка України зазнала значних змін. Аналіз наведених даних свідчить про стійке скорочення кількості зареєстрованих безробітних: від 1028,1 тис. осіб у 2002 році до 94,2 тис. у 2024 році [3]. Таке зменшення може бути ознакою поступового оздоровлення ринку праці, однак воно не завжди є виключно позитивним явищем, оскільки могло супроводжуватися зростанням тіньової зайнятості, трудовою міграцією чи змінами в методах обліку безробіття.

Показники ВВП демонструють стійку тенденцію до зростання: з 234,1 млрд. грн у 2002 році до 7585,7 млрд. грн у 2024 році. Найбільш інтенсивне зростання відбулося після 2015 року, що можна пов'язати з девальвацією гривні, інфляційним тиском, зростанням грошової маси та військовими витратами.

Рівень інфляції в Україні протягом цього періоду був нестабільним, з різкими стрибками в окремі роки. Зокрема, в 2015 році інфляція досягла 43,3%, що стало наслідком валютної кризи, політичної нестабільності та військових дій на сході країни. Подібний стрибок спостерігався у 2022 році — 26,6%, що напряму пов'язано з повномасштабною війною. У деякі роки рівень інфляції був помірним та навіть негативним (дефляція у 2002 та 2012 роках).

Взаємозв'язок між інфляцією, ВВП та безробіттям упродовж 2002–2024 років демонструє характерні закономірності. Під час кризових періодів інфляція стрімко зростала, безробіття підвищувалося, а ВВП або падав, або його зростання суттєво уповільнювалося. В умовах економічної нестабільності підприємства скорочували виробництво та робочі місця, що посилювало кризові явища. Після завершення таких періодів стабілізація економіки супроводжувалася зниженням рівня інфляції, відновленням темпів економічного зростання та поступовим скороченням безробіття.

Економічне зростання України, хоча й демонструє позитивну динаміку, супроводжується значними ризиками нестабільності, серед яких ключову роль відіграють інфляція, зовнішні економічні фактори та військові конфлікти. Відносне скорочення рівня безробіття потребує детального аналізу, тому що воно може бути спричинене не лише створенням нових робочих місць, але й міграцією працездатного населення або скороченням соціальних гарантій.

За умови збереження політичної стабільності та завершення військового конфлікту Україна має потенціал для сталого економічного розвитку. Ключовими факторами цього стануть ефективна зовнішня підтримка, структурні реформи та стабілізація фінансового ринку. Проте інфляція залишатиметься одним із головних ризиків, що вимагатиме виваженої монетарної політики для контролю над цінами та купівельною спроможністю населення.

Список використаних джерел:

1. Хомич А., Метлушко О. Взаємозв'язок інфляції та безробіття. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33532/1/380.PDF
2. Прядко І.В., Сомар А.І. Безробіття та його взаємозв'язок з інфляцією. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/434/421
3. Тіверіадська Л.В., Якименко А.М. Інфляційні процеси та їх соціально-економічні наслідки в Україні. URL: https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2017/10/2-2.pdf
4. Вороніна А.В., Галаганов В.О. Дослідження впливу безробіття на обсяги ВВП України. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/62.pdf

Міхач Є.Т.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.т.н., доцент Комаровський В.В.

МОЛОДІЖНЕ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ

Однією з найважливіших соціально-економічних проблем сучасного етапу розвитку України є молодіжне безробіття. Виникнення безробіття призводить до негативних наслідків (зменшення ВВП; зростання витрат на допомогу безробітнім.) При цьому молодь формує особливий сектор ринку праці, який значно відрізняється від інших його складових. Загалом, безробіття молодих людей є однією з найгостріших соціально-економічних проблем сучасної України. Станом на 1 жовтня 2022 року рівень безробіття серед молоді віком до 35 років, становить 24%, з них 48% це люди з вищою освітою, 2,8 тис. осіб 1% випускники ВНЗ. В загальному на одне робоче місце претендувало 9 безробітних (на 1 жовтня 2021 року 4 особи) [1, 2].

Відсутність в Україні можливостей, особливо для молоді, вважається одним із коренів нестабільності, вразливості та радикалізації. Економічний розвиток та кращі перспективи для зайнятості, підвищення кваліфікації та громадянської активності для молоді слід розглядати як ключові вектори для стабілізації суспільства. Підтримка цієї цільової групи є особливо важливою, оскільки молодіжне безробіття в два-три рази вище, ніж загальне безробіття, і набагато вище, ніж у середньому в ЄС близько 20% у Вірменії (37,2%) та в Грузії (30,8%). Стагнація у створенні робочих місць призвела до втрачених можливостей для молоді, а інвестиції в освіту не повністю переведені на продуктивне використання людського капіталу. Це пояснюється, зокрема, невідповідністю кваліфікацій, недостатніми ключовими компетенціями та духом підприємництва, неінклюзивною освітою та навчанням, відсутністю активної політики на ринку праці та стратегій активізації.

Для того, щоб дослідити цю проблему пропонується використовувати наступну методологію:

1. Підготовка вибірки даних, які характеризують дану проблему.
2. Проведення статистичного аналізу зібраних даних: обчислення статистичних показників, таких як середнє значення, стандартне відхилення, темпи зростання, для кількісної оцінки змін рівня безробіття.
3. Проведення аналізу отриманих результатів для виявлення трендів, сезонності та циклічності в даних про безробіття.

Представлена вибірка охоплює досить тривалий період, понад 20 років, що дозволяє аналізувати динаміку безробіття протягом значних соціально-економічних змін в Україні.

Коливання рівня безробіття (Рис. 1), ймовірно, пов’язані з різними зовнішніми факторами, такими як економічні кризи, політична нестабільність та зміни в законодавстві.

Рисунок 1. Візуалізація результатів статистичної обробки зібраних даних

Перелік зовнішніх факторів, які могли би вплинути на дані про безробіття серед молоді в Україні протягом досліджуваного періоду, включає:

1. економічні фактори, пов'язані зі станом війни в Україні [2]:

– економічні кризи та рецесії;
– зміни в структурі економіки та попиті на робочу силу.

2. політичні фактори:

– реформи в системі освіти та ринку праці.
– поточний стан війни;
– зміни в законодавстві, що регулює зайнятість.

3. демографічні фактори:

– зміни в чисельності та віковій структурі населення (мільйони українців виїхали за кордон);
– міграційні процеси (внутрішня та зовнішня міграція, наявність ВПО).
– Зниження рівня народжуваності та смертності.

4. соціальні фактори:

– зміни в цінностях та очікуваннях молоді щодо працевлаштування.

Узагальнюючи викладене, можна зробити наступний висновок:

– подальший розвиток політичної та економічної ситуації в Україні, яка знаходиться в стані війни, буде мати значний вплив на рівень безробіття серед молоді. В короткостроковій перспективі прогнозується її збільшення;

– фактором вирішення проблеми молодіжного безробіття може стати успішне проведення реформ в системі освіти та на ринку праці, що у довгостроковій перспективі може сприяти зменшенню безробіття серед молоді.

Список використаних джерел:

1. Юлія Ларва. Молодіжне безробіття в Україні. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20864/1/69-72.pdf
2. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/

Молінський В. І.
студент Східноєвропейського університету імені Рауфа Аблязова
Керівник: к.т.н., доц. Козловська С. Г.

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

У сучасних умовах господарювання, коли підприємства дедалі частіше взаємодіють не лише з економічним середовищем, а й з соціальним, етичним та екологічним контекстом, зростає значення соціальної відповідальності бізнесу (КСВ) як вагомого чинника впливу на корпоративну культуру організацій. Корпоративна соціальна відповідальність – це не просто набір доброчинних дій чи додатковий обов'язок бізнесу перед суспільством. Це філософія управління, яка інтегрує соціальні, етичні, екологічні та економічні міркування у стратегії та операційну діяльність компаній [1].

Соціальна відповідальність бізнесу стає все більш важливим елементом стратегії розвитку сучасних компаній, оскільки впливає на їх конкурентоспроможність, репутацію, стабільність і лояльність до працівників та споживачів. Однак для того, щоб соціальна відповідальність справді стала ефективним інструментом розвитку, вона повинна інтегруватися в корпоративну культуру компанії. Саме корпоративна культура визначає, як організація працює, які цінності підтримує та як взаємодіє з зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Корпоративна культура – це система цінностей, норм, переконань, моделей поведінки, які поділяються членами організації. Саме вона визначає, як працівники сприймають себе, компанію, свою роль у ній та взаємодію з колегами, клієнтами й суспільством загалом [2]. Впровадження соціальної відповідальності у бізнес-практику сприяє посиленню гуманістичних засад корпоративної культури, зміщує акценти з виключно прибутковості на баланс між економічною доцільністю, суспільною користю та екологічною безпекою.

Перш за все, корпоративна соціальна відповідальність сприяє формуванню етичної складової культури компанії. Вона задає моральні орієнтири у прийнятті управлінських рішень, у формуванні кадрової політики, у стилі лідерства. Працівники, які працюють у середовищі, де поважають права людини, дотримуються принципів доброчесності, прозорості, гендерної рівності, почуваються більш залученими до життя організації, відчувають свою причетність до важливої соціальної місії. Це формує атмосферу довіри, взаємоповаги, згуртованості – ключових елементів позитивної корпоративної культури.

Крім того, соціальна відповідальність бізнесу спрямована на задоволення потреб зацікавлених сторін (стейкхолдерів): працівників, клієнтів, акціонерів, місцевих громад, партнерів. Компанії, які дбають про своїх працівників, забезпечуючи їм гідні умови праці, можливості професійного розвитку, здорове робоче середовище, стимулюють розвиток внутрішньої культури відповідальності та лояльності [3]. У такому контексті корпоративна культура починає будуватися не лише «згори вниз», як це було раніше, а й «знизу вгору» –

через участь працівників у ініціативах соціального спрямування, внутрішню етику взаємин, корпоративну ідентичність.

Особливої ваги КСВ набуває у контексті формування культури сталого розвитку. Компанії, що обирають шлях екологічної відповідальності, впроваджують політику енергоефективності, мінімізації відходів, раціонального використання ресурсів. Ці дії формують екологічну свідомість як серед керівництва, так і серед співробітників, створюючи культуру турботи про довкілля, що в майбутньому стає невід'ємною частиною корпоративної ідентичності.

Також важливо підкреслити, що КСВ підсилює репутацію компанії як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівні. Організації, які позиціонують себе як соціально відповідальні, мають вищі шанси залучати талановитих працівників, формувати довіру споживачів і зміцнювати довгострокові партнерські стосунки. Усвідомлення працівниками того, що вони працюють у компанії, яка робить вагомий внесок у суспільство, значно підвищує їх мотивацію, гордість за місце роботи та бажання залишатися у компанії надовго. Саме це є основою стабільної та зрілої корпоративної культури.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що соціальна відповідальність бізнесу не лише доповнює корпоративну культуру, а й стає її фундаментом, формуючи морально-етичне середовище, яке підтримує розвиток компанії, сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та забезпечує довготривалу стійкість. У сучасному світі соціально відповідальна корпоративна культура є не розкішшю, а необхідністю, яка дозволяє компаніям ефективно функціонувати в умовах глобальної взаємозалежності, зростаючої вимогливості споживачів та активної громадянської позиції суспільства.

Список використаних джерел:

1. Грицина Л.А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Хмельницький : ХНУ, 2009. 20 с.
2. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. Л. : НУ «Львівська політехніка», 2011. 317 с.
3. Ліфінцев Д. С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення. *Ефективна економіка*, № 11. 2013. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2505

Мудрий Т.П.
аспірант Західноукраїнського національного університету
Керівник: д.е.н., проф. Горин В.П.

ЕКОЛОГІЧНЕ ОПОДАТКУВАННЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобальної екологічної кризи та зростання загроз зміни клімату питання екологічного оподаткування набуває особливої актуальності. Воно виступає не лише інструментом фіскальної політики, але й потужним засобом трансформації економічної моделі в напрямку сталого розвитку. Зелена економіка, яка ґрунтується на принципах ефективного використання природних ресурсів, зменшення викидів парникових газів та збереження біорізноманіття, потребує належного фінансового й регуляторного підґрунтя. У цьому контексті екологічне оподаткування виконує функцію каталізатора, що стимулює підприємства та споживачів до екологічно відповідальної поведінки, одночасно формуючи стабільні джерела надходжень для фінансування природоохоронних заходів.

В основі екологічного оподаткування лежить принцип «забруднювач платить», що передбачає перенесення екстернальних екологічних витрат на економічних агентів, діяльність яких спричиняє шкоду довкіллю. На відміну від традиційних підходів до регулювання, які часто ґрунтуються на директивних нормах, екологічне оподаткування забезпечує гнучкість і дає змогу економічним суб’єктам самостійно визначати шляхи досягнення екологічних цілей.

Запровадження ефективного механізму екологічного оподаткування вимагає ретельного обґрунтування ставок, бази оподаткування та механізмів адміністрування. Важливим є також забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави та екологічними цілями. Надмірне податкове навантаження може призвести до зниження конкурентоспроможності національного виробництва, особливо в умовах глобалізованої економіки. Тому запровадження екологічних податків повинно супроводжуватися відповідною податковою реформою, що передбачає зниження податків на працю чи капітал, компенсуючи підвищення витрат на охорону довкілля [1, с. 110].

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про високу результативність екологічного оподаткування у формуванні зеленої економіки. Зокрема, країни Північної Європи, такі як Швеція, Данія та Фінляндія, завдяки запровадженню вуглецевого податку та комплексного екологічного регулювання, змогли істотно знизити викиди парникових газів при збереженні стабільного економічного зростання. Аналіз показує, що в умовах ефективного адміністрування податків на викиди CO_2 спостерігається перехід до чистіших джерел енергії, зменшення енергомісткості ВВП, а також активізація інноваційної діяльності в сфері екологічно чистих технологій. Таким чином, екологічне оподаткування не лише виконує фіскальну функцію, але й сприяє технологічній модернізації економіки [2, с. 15].

Україна, як держава, що прагне інтеграції в європейський економічний і екологічний простір, має всі підстави для розбудови ефективної системи екологічного оподаткування. Водночас існуюча податкова політика в сфері охорони довкілля залишається фрагментарною та малоефективною. Екологічний податок, запроваджений у 2011 році, не забезпечує необхідного впливу на екологічну поведінку підприємств, оскільки ставки залишаються низькими, а механізми контролю та адміністрування мають суттєві прогалини. Крім того, значна частина надходжень не використовується цільовим чином, що знижує довіру до інструментів екологічної фіскальної політики. Тому важливим напрямком є модернізація системи оподаткування з акцентом на екологічну результативність, прозорість та цільове використання ресурсів [3, с. 22].

Реформування екологічного оподаткування в Україні повинно передбачати поетапне підвищення ставок на викиди шкідливих речовин, запровадження вуглецевого податку, розширення податкової бази за рахунок включення екологічних екстерналій, а також створення стимулів для екологізації виробництва. Особливе значення має перерозподіл отриманих коштів на заходи з підвищення енергоефективності, розвиток відновлюваних джерел енергії, екологічну освіту та підтримку «зеленого» бізнесу. Крім того, варто забезпечити тісну взаємодію між центральними та місцевими органами влади в процесі адміністрування екологічних податків та контролю за їх цільовим використанням [4, с. 941].

Ефективне впровадження екологічного оподаткування потребує комплексного підходу, що включає перегляд податкової політики, створення інституційної спроможності, забезпечення прозорості витрат екологічних надходжень та врахування специфіки національного економічного контексту.

З огляду на міжнародний досвід і внутрішні виклики, Україна має унікальний шанс скористатися потенціалом екологічного оподаткування для досягнення цілей Європейського зеленого курсу та виконання зобов’язань за Паризькою кліматичною угодою. В умовах воєнної агресії та потреби відновлення країни після руйнувань зелена економіка може стати фундаментом для стійкої, інноваційної та екологічно безпечної моделі розвитку. А екологічне оподаткування — ключовим інструментом для її реалізації.

Список використаних джерел:

1. Нікола С. О., Гусєв А. О. Екологічне оподаткування як інструмент державного впливу на економіку природокористування // Держава та регіони. 2020., № 4(115). С. 108-111.
2. Козюк В., Шиманська О., Возьний К. Тенденції екологічного оподаткування в Європі // Світ фінансів. 2019., № 4(61). С. 8-22.
3. Екологічне оподаткування: світовий досвід та виклики для України / Свиноус І. В. та ін. // Інвестиції: практика та досвід. 2021., № 15. С. 19-24.
4. Самусевич Я. В., Солодуха М. В., Теницька І. А. Дослідження впливу екологічних податків на показники сталого розвитку суспільства // Економіка і суспільство. 2017., № 13. С. 938-945.

Мурунов Г. С.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.т.н., доцент Комаровський В.В.

ВПЛИВ РІВНЯ ДОБРОБУТУ НА РІВЕНЬ НАРОДЖУВАНОСТІ В УКРАЇНІ

Підтримка рівня народжуваності є критично важливою для забезпечення сталого демографічного, економічного та соціального розвитку країни. Зниження народжуваності призводить до скорочення чисельності населення, що, у свою чергу, зменшує кількість працездатного населення в майбутньому. Це створює надмірне навантаження на пенсійну систему, охорону здоров'я та інші сфери соціального захисту, оскільки все менше працюючих громадян повинні утримувати все більшу кількість людей пенсійного віку. Крім того, дефіцит трудових ресурсів уповільнює економічне зростання, стримує інноваційний розвиток і може спричинити необхідність імміграції для компенсації демографічного дефіциту. Зменшення кількості молоді також негативно впливає на соціальну динаміку, освіту, культуру та обороноздатність країни. Тому державна політика має бути спрямована на створення сприятливих умов для народження і виховання дітей.

Протягом останніх 25 років в Україні простежується незворотна тенденція до зниження рівня народжуваності. Якщо у 1999 році цей показник становив 9,6 народжених на 1000 осіб, то вже у 2024 році — лише 6,0. Це свідчить про поступову демографічну кризу. Водночас спостерігається зростання середньої заробітної плати, яке з 188 гривень у 1999 році збільшилося до понад 17 000 гривень у 2024 році. Рівень щастя змінювався нерівномірно — від піків понад 8 балів до падінь нижче 5. Ці показники, здавалося б, повинні були мати позитивний вплив на народжуваність, однак цього не сталося. Тому виникає потреба глибше дослідити природу взаємозв'язку між економічними, психологічними та демографічними чинниками.

Для оцінки важливості проблеми у дослідженні пропонується пов'язати залежність народжуваності до виду добробуту.

Метою дослідження є встановлення рівня впливу рівня щастя та матеріального добробуту на демографічні показники в Україні, зокрема — на народжуваність.

До основних факторів впливу віднесено:

1. Народжуваність (на 1 000 осіб). Це основний демографічний показник, який відображає загальну кількість народжених у перерахунку на 1 000 осіб населення за рік. Поступове зниження цього показника свідчить про старіння населення та потенційне зменшення трудових ресурсів у майбутньому.

2. Рівень щастя / добробуту (за шкалою від 0 до 10). Цей фактор є показником суб'єктивного сприйняття життя громадянами. Він враховує задоволеність життям, впевненість у завтрашньому дні, соціальну захищеність, наявність можливостей для самореалізації тощо.

3. Середня місячна заробітна плата (грн). Цей економічний показник є індикатором матеріального добробуту населення. Він відображає фінансові можливості громадян забезпечити родину, виховання дітей, медичне обслуговування тощо. Зростання зарплат може сприяти позитивному рішенню щодо народження дітей, але в умовах інфляції та нестабільної економіки сам по собі не гарантувати такого ефекту.

В основу дослідження покладена вибірка даних, яка представляє основні показники факторів, що розглядаються в роботі. Їх візуалізація приведена на рис.1.

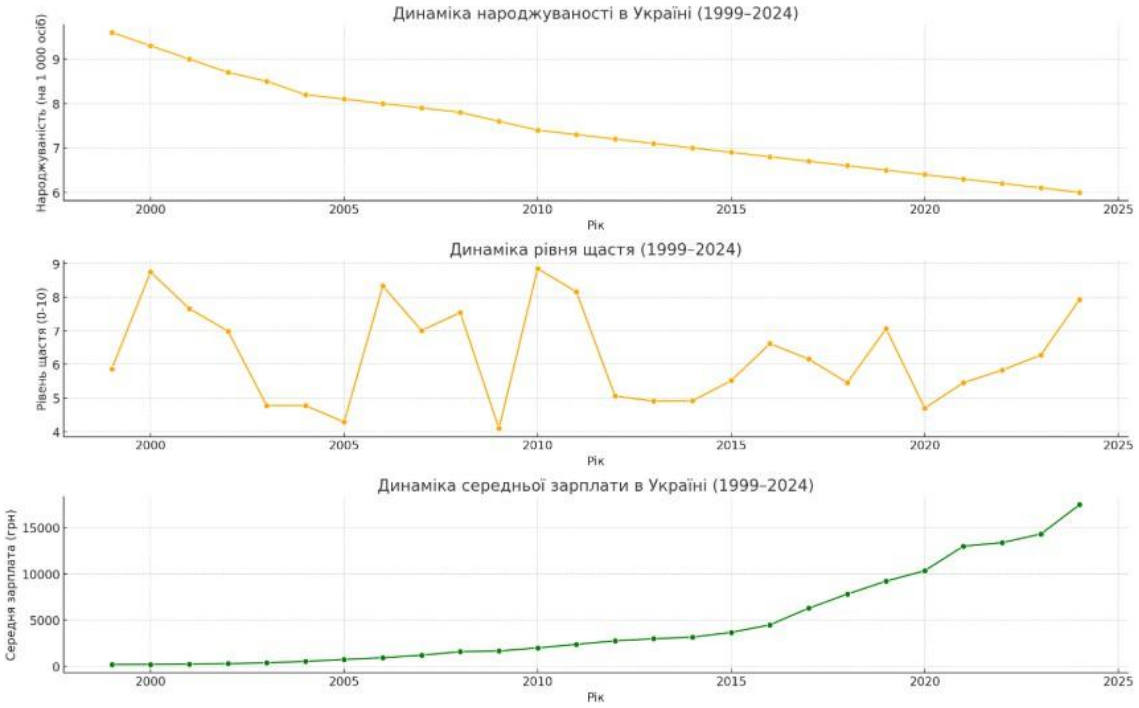

Рисунок 1. Візуалізація вибірки досліджуємих даних

Відповідно до приведеного рисунку, можна зробити такі висновки:

- Незважаючи на зростання зарплат і періодичне зростання рівня щастя, народжуваність стабільно знижується, що свідчить про вплив інших чинників (міграція, війна, соціальна нестабільність).
- Кореляція між зарплатою та народжуваністю — низька. Те ж саме можна сказати про рівень щастя.
- Прогноз: за умови збереження поточних тенденцій, народжуваність може впасти нижче 6,0 у наступні роки, що матиме негативні наслідки для демографічної структури країни.

Список використаних джерел:

1. Юлія Ларва. Молодіжне безробіття в Україні. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20864/1/69-72.pdf
2. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/

Панасюк Б.В.
студент Державного торговельно-економічного університету
Керівник: к. е. н., доц. Микитенко Н. В.

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ОСНОВА СТВОРЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СУСПІЛЬСТВА

З кожним роком інклюзивність стає не лише соціальною необхідністю, а й важливою конкурентною перевагою для бізнесу. Згідно з даними міжнародних організацій, близько 15% населення мають ті чи інші обмеження у мобільності, зору, слуху або спілкуванні [3, с. 11]. Врахування потреб цієї частини споживачів дає змогу підприємствам не лише виконувати законодавчі вимоги, але й значно розширювати свою клієнтську аудиторію, підвищуючи рівень сервісу та формуючи репутацію соціально відповідального бізнесу. За останні роки набули популярності роботи, які акцентують на необхідності інтеграції принципів інклюзивності в бізнес-процеси для підвищення доступності товарів та послуг для різних груп споживачів.

У контексті розвитку інклюзивних практик у бізнесі, сучасні компанії намагаються адаптувати свої послуги для різних груп населення, включаючи осіб з обмеженими можливостями. Так, ТОВ «Епіцентр К», як одна з найбільших роздрібних торговельних мереж в Україні, усвідомлює цю тенденцію та поступово формує ефективну модель інклюзивного обслуговування [3, с. 13].

Розпочинаючи трансформацію, підприємство провело комплексну оцінку наявного стану інфраструктури своїх торговельних об’єктів. Було виявлено, що більшість магазинів уже мають базовий рівень фізичної доступності: пандуси, ліфти, паркувальні місця для людей з інвалідністю. Проте виникли й критичні точки — недостатня кількість місць для відпочинку в торговельних залах, недостатня адаптація навігаційної системи, обмежені можливості самообслуговування для людей з порушеннями зору чи слуху.

У цьому контексті важливим кроком стало створення програми розвитку інклюзивної системи обслуговування. Вона побудована на кількох стратегічних напрямках: модернізація фізичної інфраструктури відповідно до ДБН В.2.2-40:2018 [2], підвищення інформаційної доступності, впровадження інноваційних цифрових рішень, навчання персоналу, а також активне інформування споживачів про наявні сервіси. Згідно з розрахунками, на реалізацію цієї програми необхідно приблизно 1,75 млн. грн. Ці кошти покриють витрати на облаштування додаткових елементів доступності, розробку мобільного додатку, створення матеріалів для різних груп клієнтів, а також організацію навчальних заходів для співробітників.

Цікаво, що ініціатива підприємства ґрунтується не лише на відповідності законодавчим вимогам, але й на економічній доцільності. За результатами досліджень, підприємства, які активно впроваджують інклюзивні практики, у середньому збільшують обсяг продажів на 8–12% упродовж першого року. Крім того, такі бізнеси частіше рекомендують інші споживачі, що підвищує показники повторних покупок і формує стабільну клієнтську базу [1].

У процесі реалізації заходів передбачається встановлення автоматичних дверей у зонах входу, облаштування санвузлів із поручнями та кнопками виклику допомоги, використання маркування зон кольором, який добре сприймається людьми з вадами зору. Важливою частиною програми є й цифрові сервіси — мобільний застосунок із функцією голосового супроводу, інтерактивна карта доступності, сервіс онлайн-консультацій для осіб із труднощами пересування. У магазинах будуть встановлені інформаційні табло з великим шрифтом, дубльованим шрифтом Брайля, а навігація стане доступною для осіб з вадами слуху й зору.

Не менш важливим аспектом є людський чинник. У рамках програми кожен співробітник, що взаємодіє з клієнтами, проходитиме обов'язкове навчання, яке включає основи етики спілкування з людьми з інвалідністю, використання жестової мови, алгоритми допомоги в торговому залі. Така підготовка дозволяє уникнути дискримінаційних ситуацій і створити доброзичливу атмосферу, в якій кожен клієнт відчуває себе важливим.

Загалом реалізація програми інклюзивного обслуговування в ТОВ «Епіцентр К» дає багатовимірний ефект: від підвищення рівня клієнтської задоволеності та збільшення прибутку до формування нової корпоративної культури, яка ґрунтується на повазі, рівності та відкритості. Така стратегія відповідає не лише державним пріоритетам, закріпленим в Стратегії безбар'єрності України до 2030 року, а й міжнародним стандартам, що визначають права людей з інвалідністю [2].

Отже, успішний досвід вітчизняних підприємств, зокрема ТОВ «Епіцентр К», є прикладом того, як комерційна структура може ефективно поєднувати економічні цілі з соціальними функціями. Побудова інклюзивного бізнесу сьогодні — це не додаткове навантаження, а інвестиція у довгостроковий розвиток, у стабільні стосунки з клієнтами та позитивне позиціонування на ринку.

Список використаних джерел:

1. Americans with Disabilities Act of 1990. URL : https://archive.ada.gov/pubs/adastatute08.htm (дата звернення: 07.04.2025).
2. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України № 366-р від 14 квітня 2021 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p#Text (дата звернення: 06.04.2025).
3. *Державні будівельні норми України. В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель та споруд. URL :* https://anc-project.com/ua/dbn1/dbn-v.2.2-40-2018-inklyuzivnist-budivel-ta-sporud.html *(дата звернення: 03.04.2025).*

Перерва К.А.
аспірант Дніпровського державного аграрно-економічного університету
Керівник: д.е.н, проф. Багорка М. О.

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НА РИНКУ

Сучасні методи управління брендом стикається з численними викликами, що потребують аналіз впливу тих чи інших методів. Соціальна відповідальність бренду регулюється екологічним, трудовим, податковим законодавством України. Проте, сьогодні, бізнес самостійно встановлює взаємодію власної діяльності та зони відповідальності. В Україні активно розвивається політика сталого розвитку та впливу на зовнішнє середовище.

Сталий розвиток бізнесу - це сфера управління, що поєднує ефективність економічної діяльності, соціальної відповідальності бренду, збереження тих чи інших ресурсів для майбутнього. Такий розвиток охоплює такі елементи як: задоволення потреб споживачів; збереження навколишнього середовища; підвищення якості життя та умов в громади; ефективність та прибуток; підтримка та мотивація співробітників. Головна мета - створення відповідних умов для трьох категорій: бізнес, споживачі (навколишнє середовище), працівники [3].

Система управління брендом виділяє набір унікальних для бізнесу маркетингових інструментів, що впливають на формування особливості бренду у свідомості споживачів на ринку [1]. Тому, управління брендом може передбачати соціальну відповідальність як елемент маркетингу.

Існує певна актуальність соціальної відповідальності у концепції сталого розвитку бренду, адже діяльність тісно пов’язана з суспільством та є залежною від споживачів, її поведінки.

Аналіз впливу соціальної відповідальності надає змогу встановлювати факт, що політика сталого розвитку та соціальної відповідальності бренду впливає на підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу. Така політика є критично-важливою для певних сфер бізнесу та включає всі можливі маркетингові інструменти [2].

Аналіз впровадження соціальної відповідальності бренду в провідних країнах дозволяє стверджувати, що бізнес має можливість отримати наступні результати:

- збільшення рівня капіталізації;
- поява прозорості бізнесу перед звичайними споживачами;
- підвищення рівня продуктивності та ефективності персоналу;
- підвищення конкурентних переваг бренду;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості;
- власний внесок у розвиток громади (навколишнього середовища) [4].

Як результат, бізнес та його учасники повинні бути зацікавленими у політиці сталого розвитку для підвищення конкурентоспроможності, досягнення цілей повинно базуватися на соціальній відповідальності. якщо цілі бізнесу є:

задоволення споживачів, отримання економічних результатів, власний внесок у розвиток суспільства. Високий рівень усвідомлення впливу соціальної відповідальності у формуванні бренду забезпечить його конкурентоспроможність на ринку [1].

Впровадження сталих практик розвитку бізнесу та соціальної відповідальності бренду зменшує негативний вплив на навколишнє середовище, значно підвищує рівень конкурентоспроможності на ринку, залучає нових споживачів, зміцнює ринкові позиції. Бізнес, який активно впроваджує дану практику має можливість отримати позитивні наслідки та сформувати напрямки, що націлені на сталий розвиток у майбутньому. Таким чином, соціальну відповідальність може стати важливим фактором успіху у бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80 (дата звернення: 11.03.2025).
2. Процюк Н. Соціальна відповідальність – перспективний фактор конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 6. С. 162–166. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/34.pdf.
3. Стала бізнес-модель. IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation | www.it.ua. URL: https://surl.li/kbeawz (дата звернення: 11.03.2025).
4. Kitsak T. Social responsibility as a factor in ensuring the competitiveness of a business organization. Social and labour relations: theory and practice. 2019. Т. 8, № 2. С. 27–34. URL: https://doi.org/10.21511/slrtp.8(2).2018.03 (дата звернення: 11.03.2025).

Прийма О. С.
студентка Львівського національного університету імені Івана Франка
Керівник: к.е.н., доцент Кушнір Т. М.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному світі, наповненому новітніми технологіями, що невпинно розвиваються, однією з найважливіших проблем є забруднення навколишнього середовища. Сьогодні набуває популярності, особливо серед молоді, рух за збереження природи, що змушує більшість провідних світових компаній змінювати свою політику, спрямовану на більш екологічне ставлення до природи. Внаслідок таких змін, змінюються і підходи до маркетингу.

У контексті таких змін виникла концепція екологічного маркетингу, що полягає в орієнтації виробництва і збуту на задоволення екологічно-орієнтованих потреб і запитів споживачів, створення і стимулювання попиту на екологічні товари (вироби чи послуги) – економічно ефективні і екологічно безпечні у виробництві, споживанні та утилізації [1].

Екомаркетинг – це підприємницька стратегія фірм, яка спрямована на: випуск екологічно чистих продуктів, стимулювання попиту на них, пристосування всіх ресурсів бізнесу до потреб та тенденцій ринку з метою отримання прибутків без завдання шкоди навколишньому середовищу.

За існуючих еколого-соціально-економічних умов до головних завдань екологічного маркетингу відносять завдання формування і розвитку ринку екологічних товарів з метою вирішення протиріч між економічним розвитком і необхідністю збереження і наступного поліпшення якості навколишнього середовища [1].

Зростання ринку екологічно чистих продуктів та послуг є ключовим чинником для стійкого функціонування підприємств, що дозволяє розв’язувати економічні, соціальні та екологічні питання комплексно.

Екологічний маркетинг забезпечує для підприємства такі вигоди (ефекти):

– економічні (зростання загальної ефективності виробничо-комерційної діяльності, скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення ринків збуту);

– соціальні (поліпшення умові праці, зміна традицій споживання, орієнтація на власні можливості, поліпшення добробуту);

– екологічні (зменшення масштабів забруднення, відновлення екологічної рівноваги в системі, збереження природних ресурсів);

– політичні (зменшення залежності від постачальників ресурсів, активізація використання екологічно спрямованих угод) [2].

Щоб сучасні підприємства досягли успіху, їм потрібно розробляти екологічну стратегію, яка гарантуватиме зменшення шкідливого впливу на довкілля, сприятиме формуванню позитивного іміджу серед споживачів та покращуватиме ефективність роботи в довгостроковій перспективі. Екологічне підприємництво має ставити в пріоритет природний капітал, а не лише зводити

свою діяльність до мінімізації використання природних ресурсів з метою економії та збільшення прибутку.

Функції та інтеграційний характер екологічного маркетингу в рамках еколого-економічного управління конкретизуються наступними вимогами:

1. Інтеграція відповідальності. Відповідальність екологічного маркетингу із зниження та уникнення навантаження на екологію поширюється на всі рівні вирішення завдань, що висуваються ринком. Екологічні питання всередині і поза виробничої сфери повинні розв'язуватись з точки зору принципу інтегрованої циклічності функціонування підприємства. Тому екологічному маркетингу належить важлива роль координуючої інтеграційної функції при плануванні та здійсненні заходів при розв'язанні екологічних проблем.

2. Інформаційна інтеграція. Маркетинг як сполучна ланка між підприємством, ринком та суспільством повинен забезпечувати облік суспільної думки та ринкової кон'юнктури щодо охорони навколишнього середовища. При цьому екологічному маркетингу належить функція діалогу і освіти.

3. Інструментальна інтеграція. В межах екологічного маркетингу всі інструменти маркетингового набору повинні бути спрямовані на взаємодію з екологічними вимогами. Ядром екологічного маркетингу при цьому виступає політика визначення асортименту та виду продукту.

4. Інтеграції рівнів збуту. Успішне розв'язання екологічних проблем на ринку все в більшому масштабі вимагає кооперативної інтеграції каналів збуту з усіма її системними партнерами у вертикальний маркетинг.

Очевидно, що еколого-економічне управління спрямоване на досягнення позитивних результатів та, по суті, є ідеологією у поведінці виробників товарів, спрямованої на екологізацію виробництва. Екологічний маркетинг виступає інструментом для забезпечення цілей еколого-економічного управління, підпорядковуючись ідеології екологічного менеджменту. Він має досліджувати, аналізувати, оцінювати та обґрунтовувати фактори та умови, що впливають на екологізацію процесу відтворення.

Отже, екологічний маркетинг є важливою частиною сучасного світу, він зображує та пропагує свідоме ставлення людей та компаній до майбутнього планети. На даний момент такий вид маркетингу розвивається та невпинно поширюється, таким чином стаючи все більш ефективним методом завоювання ринків.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Екологічний маркетинг. Економіка України. 2003. № 12. С. 56-61. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/8550 (дата звернення 13.04.2025).
2. Рябова, Т. А., Рябов І. Б. Проблеми та перспективи екологічного маркетингу в Україні. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 3 (108). С. 155-159. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/32.pdf

Романишин Ю.
студент Львівського національного університету імені Івана Франка
Науковий керівник: д.е.н., проф. Комарницька Г.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ КОМПЛЕКСІВ МОРШИНА, ТРУСКАВЦЯ ТА СХІДНИЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Досліджено маркетингові стратегії трьох провідних бальнеологічних курортів України – Моршина, Трускавця та Східниці – в умовах подолання кризових явищ. Проаналізовано статистичні показники туристичного потоку, основні маркетингові підходи, інфраструктурні зміни та порівняльні характеристики з європейськими аналогами. На основі SWOT-аналізу ідентифіковано перспективні напрями розвитку маркетингових ініціатив вказаних курортно-рекреаційних комплексів.

Туристично-рекреаційна сфера України, зазнавши суттєвого впливу пандемічної та воєнної кризи, демонструє ознаки поступового відновлення. Згідно з актуальними даними, обсяг туристичного збору в 2024 році зріс на 16% проти докризового 2021 року, що свідчить про відновлення галузі та її адаптивний потенціал. Особливу роль у цьому процесі відіграють бальнеологічні курорти Західної України, які, зберігаючи історико-культурні традиції лікування та оздоровлення, активно трансформують свої маркетингові підходи відповідно до актуальних викликів туристичного ринку.

Дослідження статистичних показників засвідчує поступове відновлення туристичного потоку в аналізований період. Зокрема, Трускавець у 2023 році прийняв 193 032 рекреантів, що перевищує показники 2021 року (183 444) та 2022 року (163 218). За перше півріччя 2024 року курорт відвідало близько 100 тис. осіб без урахування піку літнього сезону. Східниця продемонструвала високі показники заповнюваності у літні місяці 2023 року (до 100%), що стало результатом впровадження релевантної тарифної політики (1800–2500 грн за номер) та часткового розміщення внутрішньо переміщених осіб. Моршин, отримавши у 2023 році статус курорту державного значення, також зафіксував позитивну динаміку відвідуваності.

Аналіз маркетингових підходів досліджуваних бальнеокурортів дозволяє ідентифікувати три ключові напрями:

1. Цифровий маркетинг і брендинг**.** Курорти імплементують сучасні інформаційно-комунікаційні технології у промоційну діяльність. Трускавецький туристично-інформаційний центр запровадив віртуальні 3D-мандрівки та електронну систему обліку туристичних об'єктів, Моршин і Східниця активізували представництво на туристичних агрегаторах та онлайн-порталах. Водночас недостатньо розвинутою залишається консолідована цифрова стратегія курортів.
2. Подієвий маркетинг**.** Для підтримки інтересу до курортних комплексів у міжсезоння використовуються методи івент-менеджменту: Трускавець регулярно організовує тематичні фестивалі та конкурси, Східниця

розвиває транскордонні культурні проєкти (фестивалі "Літо в Східниці", "Бескидські зустрічі"), Моршин спеціалізується на науково-практичних заходах медичного спрямування. Інтеграція культурно-рекреаційної та лікувально-оздоровчої складових відповідає загальноєвропейським трендам розвитку курортних центрів.

3. Міжнародна співпраця**.** Незважаючи на об'єктивні обмеження, курорти зберігають орієнтацію на міжнародний ринок. Трускавець підтримує партнерські зв'язки з містами-побратимами Польщі, Словаччини, Угорщини; Східниця реалізує транскордонні проєкти в рамках програми "Польща–Білорусь–Україна"; Моршин використовує перспективи державного статусу для виходу на міжнародні туристичні виставки.

Якісна інфраструктура є детермінантою конкурентоспроможності курортно-рекреаційних комплексів. Моршин, отримавши статус курорту державного значення, запроваджує комплексну систему охорони природних лікувальних ресурсів та модернізації бюветів. У Трускавці реалізується масштабний проєкт реконструкції системи водопостачання за підтримки міжнародних партнерів (Egis, Swedfund), що має критичне значення для забезпечення якості бальнеологічних послуг. Східниця впровадила інфраструктурні зміни культурного призначення (амфітеатр, реконструкція бювету мінеральних вод). Ці проєкти демонструють позитивний вплив на туристичні потоки та розширення сегменту відвідувачів.

Компаративне дослідження українських курортів та їхніх європейських аналогів (Криниця-Здруй у Польщі, П'єштяни у Словаччині) виявляє перспективні практики: диверсифікацію туристичного продукту (поєднання медичних, спортивних, ділових та культурних компонентів), системну державну підтримку та інституціоналізацію маркетингової діяльності через регіональні туристичні організації, цілеспрямоване міжнародне просування. Українські курорти мають конкурентні переваги у вигляді унікальних природних лікувальних ресурсів (вода "Нафтуся", моршинська ропа) та нижчих цін при співставній якості послуг.

SWOT-аналіз маркетингових стратегій курортів ідентифікує ключові фактори розвитку:

- Сильні сторони: унікальні природні лікувальні ресурси, висока адаптивність до кризових явищ, цінова доступність, кваліфікований медичний персонал.
- Слабкі сторони**:** обмежена присутність на міжнародному ринку, відсутність системного маркетингу, інфраструктурні проблеми, логістичні обмеження.
- Можливості**:** зростання внутрішнього туризму, європейська інтеграція, глобальне підвищення попиту на медичний туризм, розвиток цифрових технологій.
- Загрози**:** безпекові ризики, економічна нестабільність, міжнародна конкуренція, екологічні проблеми, відтік кваліфікованих кадрів.

Перспективні маркетингові ініціативи на 2025 рік включають посилення міжнародної промоції (представництво на виставках ITB Berlin, таргетовані

кампанії для країн Східної Європи та Близького Сходу), комплексний ребрендинг та цифровізацію (нові веб-платформи, мобільні додатки, персоналізований маркетинг), розробку інноваційних туристичних продуктів (реабілітаційні програми, детокс-тури, комбіновані екскурсійно-оздоровчі пакети), інституціоналізацію маркетингу через створення регіональної туристичної організації Львівщини.

Проведене дослідження засвідчує, що Моршин, Трускавець і Східниця перебувають на етапі трансформації маркетингових стратегій в умовах повоєнного відновлення туристичної галузі. Ключовими факторами їхнього подальшого розвитку є диверсифікація туристичного продукту, міжнародна промоція, цифровізація маркетингу та інституційна співпраця. Реалізація запланованих маркетингових ініціатив дозволить цим курортно-рекреаційним комплексам не лише зберегти здобуті позиції на внутрішньому ринку, але й вийти на якісно новий рівень інтеграції до європейського туристичного простору.

Список використаних джерел:

1. Трускавець у сезон: Як змінився туристичний потік після пандемії та війни. 6262.com.ua : веб-сайт. URL: https://www.6262.com.ua/news/truskavets-u-sezon (дата звернення: 27.09.2024).
2. Моршин: відпочинок і лікування, санаторії і готелі, ціни 2025. Rest.in.ua : курортний портал. URL: https://rest.in.ua/ua/morshyn (дата звернення: 15.12.2023).
3. Полянчик і Східниця — розвиток міст-курортів. Про розвиток : веб-портал. URL: https://www.prorozvytok.org/polyanchyk-i-shidnytsya (дата звернення: 10.02.2023).
4. У Трускавці реалізують проєкт з модернізації системи водопостачання. Трускавецька міська рада : офіційний веб-сайт. URL: https://tmr.gov.ua/realizuyut-proekt-modernizatsii (дата звернення: 24.07.2024).
5. Slovakia's spa jewel is an Art Nouveau resort visited by Alfons Mucha. Expats.cz : веб-портал. URL: https://www.expats.cz/slovakias-spa-jewel (дата звернення: 13.08.2024).

Сірош Д.С.
аспірант Одеського державного аграрного університету
Керівник: к.е.н., доц. Дідур Г.І.

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДОЛАННЯ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Кадрова криза стала однією з найсуттєвіших проблем у діяльності сучасних українських підприємств, що значно загострилася через повномасштабне російське вторгнення в Україну. Масова міграція (за даними ООН, понад 6,3 млн громадян виїхали за кордон) [1], мобілізація працездатного населення та демографічні зміни створили серйозний дефіцит спеціалістів у ключових галузях економіки країни.

Серед основних причин кадрової кризи варто виокремити наступні:

1. Масова мобілізація працездатного чоловічого населення до лав ЗСУ та інших силових структур, що призвело до гострої нестачі кадрів у промисловості, будівництві, логістиці та аграрному секторі.
2. Масштабна міграція громадян України за кордон у пошуках безпечніших умов проживання, стабільності та вищих заробітних плат. За оцінками міжнародних організацій, значна частина мігрантів може не повернутися, що посилює структурний дефіцит кадрів.
3. Внутрішнє переміщення осіб (ВПО) внаслідок бойових дій, що призвело до значних демографічних змін у регіонах, створивши дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили.
4. Руйнування та релокація підприємств, що ускладнює оперативне відновлення виробничих процесів та ефективне використання наявних трудових ресурсів.
5. Старіння населення, яке поглиблює демографічні проблеми та зменшує кількість активного працездатного населення.
6. Невідповідність кваліфікаційної структури працівників сучасним потребам ринку праці. Освітня система часто не забезпечує необхідний рівень навичок і компетенцій, що ускладнює працевлаштування молодих спеціалістів та вимагає додаткових витрат роботодавців на їх перекваліфікацію.

Наслідки кадрової кризи мають далекосяжний характер. Уповільнюється економічне зростання, зростають витрати підприємств на утримання персоналу. За даними Національного банку України (2024 рік), індекс очікувань ділової активності впав до 45,9, що демонструє песимізм бізнесу [2]. У 2024 році 87% підприємств були змушені підвищити заробітні плати працівникам, що зменшує їхню прибутковість. Закрито понад 210 тисяч ФОПів, що на 32% більше ніж у попередньому році [3]. Це свідчить про серйозність проблеми та необхідність комплексних заходів для її вирішення.

Найбільш критична ситуація спостерігається у сфері освіти (нестача 5 тис. працівників), переробній промисловості (12,8 тис.), оптовій та роздрібній торгівлі (9,2 тис.), охороні здоров'я та наданні соціальної допомоги(5,8 тис.), освіті (5 тис.) а також у будівництві, енергетиці, медицині та ІТ-галузі [4].

Подолання кадрової кризи потребує комплексних і системних заходів. Першочерговим є реформування системи професійної освіти з орієнтацією на реальні потреби ринку праці. Це передбачає тісну співпрацю між бізнесом і освітніми установами, спільну розробку навчальних програм та активне впровадження програм корпоративного навчання. Розвиток дуальної освіти, коли студенти поєднують теоретичне навчання з практичною роботою на підприємствах, є особливо перспективним напрямком.

Серед головних рішень, які очікує переважна більшість підприємців, що прийняли участь в дослідженні методом опитування проведеного Центром Розвитку Інновацій, у співпраці з Міністерством економіки України, від влади є запровадження бронювання критичного персоналу (62,7%), скасування чи перегляд спецпенсій (57,3%), перезавантаження митної служби (56,1%) та податкової служби (53,5%).

Важливим є стимулювання повернення українських громадян з-за кордону через державні програми реінтеграції, включаючи фінансові стимули, пільгове кредитування житла, допомогу у працевлаштуванні та створення сприятливих умов для відкриття малого та середнього бізнесу. Необхідним кроком є також спрощення процедури залучення іноземних фахівців, які могли б заповнити вакансії у дефіцитних сферах економіки.

Таким чином, вирішення кадрової кризи вимагає комплексних заходів з боку держави, бізнесу та суспільства, що включають реформування освітньої системи, перекваліфікацію кадрів, професійну адаптацію та психологічну підтримку населення. Ця проблема є не лише викликом для ринку праці, а й важливим індикатором стану суспільства та ефективності державного управління, її подолання можливе лише через тісну співпрацю усіх зацікавлених сторін.

Список використаних джерел:

1. UNHCR collation of statistics: Ukraine Refugee Situation. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (дата звернення 10.04.2025)
2. Національний Банк України: Щомісячні опитування підприємств України, Грудень 2024 року, слайд презентації. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2024_12.pdf?v=11 (дата звернення 07.04.2025)
3. Дані з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, станом на 18.12.2024 року. URL: https://blog.youcontrol.market/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/ (дата звернення 06.04.2025)
4. Державна служба зайнятості: Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи за видами економічної діяльності. URL: https://www.dcz.gov.ua/loaddata/upload/doc/5%20Types%20of%20economic%20activity%2003%202025.xlsx (дата звернення 08.04.2025)

Сокол М.В.
студентка Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Науковий керівник: доктор філософії, доц. Левченко І. В.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОРГАНІЧНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІТЧИЗНАНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Упродовж останніх років в Україні спостерігається зростання зацікавленості до органічної продукції як серед виробників, так і споживачів. Це зумовлено підвищенням екологічної свідомості, прагненням до споживання безпечних для здоров'я продуктів та підтримкою сталого сільського господарства.

Органічне виробництво регулюється суворими стандартами, які встановлюють правила вирощування, переробки, сертифікації та маркування продукції (табл. 1). Ці стандарти спрямовані на забезпечення екологічної безпеки, здоров'я споживачів і відповідального використання природних ресурсів. Вони відрізняються залежно від країни або регіону, проте мають спільні принципи, серед яких заборона використання ГМО, синтетичних добрив, хімічних пестицидів, гормонів росту та антибіотиків у тваринництві.

Таблиця 1

Основні міжнародні стандарти органічної продукції [1]

Стандарт	Країна / Регіон	Основні вимоги
EU Organic (ЄС 2018/848)	Європейський Союз	Відмова від синтетичних хімікатів, заборона ГМО, дотримання принципів сталого розвитку.
USDA Organic (NOP)	США	Мінімум 95% органічних інгредієнтів, заборона антибіотиків та гормонів у тваринництві.
JAS Organic	Японія	Органічне вирощування без хімічних добрив і пестицидів, чітке маркування.
Canada Organic	Канада	Високий контроль за використанням природних ресурсів, заборона ГМО.
Bio Suisse	Швейцарія	Вимоги до дотримання біорізноманіття та обмеження на імпорт неорганічних компонентів.
China Organic	Китай	Жорсткі екологічні вимоги, система ліцензування органічних продуктів.

На сьогоднішній день найбільші експортери органічної продукції у світі [1-4]: США – лідер у виробництві органічних зернових, фруктів та овочів. ЄС (Німеччина, Франція, Італія, Іспанія) – провідні виробники органічного вина, оливкової олії, сиру. Індія – найбільший експортер органічного чаю, спецій та

бобових. Бразилія – основний постачальник органічної кави, цукру та фруктів. Китай – експортує органічний чай, гриби та соєві продукти.

Україна активно розвиває органічне виробництво та адаптує свої стандарти до міжнародних норм. Головним нормативним документом, що регулює цю сферу, є Закон України «Про основні засади та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» (2018 р.) [2].

Україна є одним із важливих гравців на міжнародному органічному ринку, експортує зернові, олійні культури, фрукти та молочні продукти, а також поступово розширює свою присутність у країнах ЄС, США, Канаді та на Близькому Сході. Державна підтримка, міжнародні сертифікаційні стандарти та попит серед споживачів стимулюють розвиток органічного сільського господарства в країні [3].

Основні фактори, що сприяють розвитку органічного ринку в Україні [1-4]: Зростання внутрішнього попиту – все більше споживачів віддають перевагу органічним продуктам. Підтримка експорту – українська органічна продукція конкурентоспроможна на міжнародному ринку. Залучення інвестицій – великі міжнародні компанії зацікавлені у співпраці з українськими виробниками. Розвиток державної політики – поступове впровадження заходів для підтримки фермерів.

Отже, перспективами подальшого розвитку є не лише розширення виробництва, а й активна просвітницька робота. Впровадження тематичних днів харчування, організація лекцій, майстер-класів, співпраця з місцевими органічними виробниками, підтримка студентських ініціатив — усе це сприятиме формуванню свідомого підходу до споживання та розвитку органічної культури в Україні на рівні, співставному з європейськими стандартами.

Список використаних джерел:

1. Шпаар, Д. (2019). Зернові культури: вирощування, збирання, доопрацювання та використання. Київ: Видавництво «Аграр Медіа Груп». С. 16-19. (дата звернення: 18.02.2025).
2. OrganicInfo.ua. (2023). Підсумки 2023 року в органічному секторі. Відтворено з https://organicinfo.ua/news/results-of-2023/ . (дата звернення: 24.02.2025).
3. Економічна правда. (2024). Тренд на органічне в Україні: як розвивається та що пропонує ринок. Відтворено з https://epravda.com.ua/columns/2024/01/18/708903/ . (дата звернення: 04.03.2025)
4. Буряк А. А. Державна підтримка розвитку АПК для забезпечення екологічної безпеки й подолання екозагроз: світовий досвід та реалії України / А.А. Буряк та інші // Науковий фаховий журнал «Агросвіт», №18, 2023. С. 96-105. https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2068/2093 (дата звернення: 24.02.2025)

Станкова Є. С.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доцент Красностанова Н. Е.

ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Стратегічне управління на сучасному етапі є важливою умовою досягнення ринкового успіху та конкурентоспроможності компанії, яка орієнтована на довгостроковий розвиток. Згідно з визначенням Саєнко М.Г., «Стратегічне управління – це вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коригування та впровадження комплексу стратегій на підприємстві з метою забезпечення конкурентної стійкості, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, з урахуванням його швидких змін, загроз та можливостей, а також сильних та слабких сторін підприємства» [1, с. 67].

Ефективність стратегічного управління залежить від здатності керівництва прогнозувати та моделювати ринкову ситуацію, розробляти альтернативні стратегії досягнення цілей, а також робити реальну оцінку власного потенціалу компанії та ринкового потенціалу.

Як зазначають вчені Єдинак В.Ю. та Перерва І.О., «Сучасні визначення стратегічного управління трактують такі аспекти: стабільність конкурентних позицій, стабільність довгострокових результатів, правильність реакційних змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління, на їхню думку, можна визначити як метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей та підкреслює важливість мотивації працівників з урахуванням їхніх інтересів та зацікавленості у реалізації стратегії компанії» [2].

Водночас, сучасні ринкові умови характеризуються швидкими та динамічними змінами в усіх сферах, а також турбулентністю в економічних, соціальних та політичних процесах, особливо у воєнний час. Це суттєво обмежує можливості підприємств у розробці стратегій та реалізації стратегічних планів. В умовах такої нестабільності та невизначеності інформація стає ключовим інструментом стратегічного планування. Ефективні методи збору, обробки та аналізу інформації набувають вирішального значення для прийняття стратегічних та тактичних рішень.

Введення воєнного стану завжди має значний вплив на різні сфери життя країни та її суспільства, викликаючи шокові реакції. Це випливає як з інституційних та правових змін, що виникають за таких обставин, так і з основної причини запровадження воєнного стану – зовнішньої військової агресії, і, відповідно, з різкої трансформації різних неформальних інститутів, що за нею слідують. Досвід інших країн показує, що основними викликами, з якими стикаються країни під час військових дій на своїй території, є руйнування усталених механізмів державного управління, раптова зміна економічної структури, втрата значної частини бюджетних коштів, загострення соціальних та

демографічних проблем, підвищення рівня бідності, інфляція, зниження інвестиційної активності в бізнесі.

Війна є найбільш руйнівним фактором для підприємництва. Загальна слабкість економічного сектору, зростання державних витрат на військові операції та оборону, непередбачувані фінансові та матеріальні втрати, постійні ризики та значні обмеження у сфері міжнародної торгівлі спричиняють поступову дестабілізацію кожної з ланок системи [3].

Цифри свідчать про критичний стан підприємництва в Україні, оскільки джерела та ресурси для покриття збитків та відновлення діяльності дуже обмежені. Малі та середні підприємства, зокрема ті, що спеціалізуються на місцевому ринку, стали особливо вразливими під впливом воєнного стану. Порівняно з великими підприємствами, вони мають обмежені резерви фінансової міцності. Згідно з дослідженням, проведеним Асоціацією експертів сталого розвитку, 95,3% мікро-, малого та середнього бізнесу наразі потребують фінансової підтримки.

Стратегічне управління дозволяє не лише планувати всі аспекти діяльності суб'єктів господарювання, а й визначати альтернативні варіанти розвитку та адаптації компанії до змін зовнішнього середовища. У воєнний час ключовими завданнями для підприємства є забезпечення виживання на ринку, збереження персоналу як найціннішого ресурсу та створення резервів для адаптації. З огляду на сучасні виклики, надзвичайно важливим стає формування гнучких стратегій, що дозволяють підприємствам адаптуватися до постійних змін навколишнього середовища, а також ефективно використовувати обмежені ресурси.

Отже, стратегічне управління в умовах воєнного часу має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та проактивності. Його ефективна реалізація забезпечить не лише виживання підприємств, але й створить умови для їх сталого розвитку та зростання у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. СаєнкоМ. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: — «Економічна думка». 2006. –390 с.
2. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. No 3, 159–164.
3. 159.1643.Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в $13 млрд. Kyiv School of Economics, 2023. URL: https://damaged.in.ua/damage-assessment

Степанець М. В.
студентка Західноукраїнського національного університету
Керівник: к.е.н., викладач Валігура Т. В.

ЕКОЛОГІЧНЕ ОПОДАТКУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В останні десятиліття екологічна безпека почала відігравати ключову роль у процесі виробництва у світовій економіці, що пов'язано з усвідомленням необхідності раціонального та ефективного використання природних ресурсів та зменшенням викидів забруднюючих речовин. Одним із основних шляхів вирішення цього є вплив держави на економіку природокористування. «В умовах сталого розвитку державне стимулювання екологізації здійснюється через систему екологічних податків і платежів» [1, с.114].

Стан довкілля та виснаження ресурсів сьогодні є нагальними проблемами як для України, так і для світу. «Захист навколишнього середовища є необхідним елементом державної стратегії сталого розвитку» [2]. Рівень захисту навколишнього природного середовища в Україні є середній – станом на 2024 рік, за даними Індексу екологічної ефективності (Environmental Performance Index, EPI), Україна посідає 80-те місце серед 180 країн світу. Лідерами рейтингу є Естонія, Люксембург, Німеччина, Фінляндія та Велика Британія. Варто зазначити, що Індекс екологічної ефективності є важливим показником сталого розвитку, що відображає досягнення в охороні довкілля та боротьбі зі зміною клімату.

Основними принципами екологічного оподаткування є «забруднювач платить», економічна ефективність та екологічна справедливість. У міжнародній практиці такі податки застосовуються у країнах ЄС, США, Канаді, що дозволяє не лише скорочувати рівень забруднення, а й фінансувати екологічні проєкти. В Україні екологічні податки впроваджуються відповідно до Податкового кодексу. Проте рівень податкових ставок значно нижчий порівняно з країнами ЄС, що знижує ефективність цього механізму. Використання податків дозволяє зменшити екологічний тиск на довкілля та спрямувати отримані кошти на екологічні ініціативи. Серед основних видів екологічного оподаткування можна виділити: податок на викиди CO_2 (стимулює зниження обсягів парникових газів); акцизні збори на шкідливі продукти та паливо (зменшують споживання екологічно небезпечних товарів); плата за використання природних ресурсів (сприяє раціональному природокористуванню); податки на відходи та утилізацію (забезпечують ефективне управління відходами та впровадження технологій переробки). Наприклад, у Швеції високі ставки на викиди CO_2 призвели до зменшення їх обсягів на 25% за останні 20 років.

Кошти, отримані від екологічних податків, можуть відігравати важливу роль у розвитку сталого майбутнього країни. Можна виділити такі напрямки використання екологічного оподаткування:

1) Розвиток «зеленої» енергетики

2) Використання екоподатків на оновлення обладнання, енергоефективність та очищення викидів.
3) Екологічна освіта та наукові дослідження
4) Впровадження екотехнологій та екологічних інновацій.

Їх ефективне використання сприятиме покращенню екологічної ситуації, зменшенню негативного впливу промисловості на довкілля та підвищенню рівня життя населення.

Отже, екологічне оподаткування є ефективним інструментом сталого розвитку, що стимулює екологічно відповідальну поведінку та фінансує природоохоронні заходи. Досвід європейських країн свідчить про його дієвість у зменшенні забруднення та розвитку чистих технологій. Для підвищення ефективності в Україні варто збільшити ставки, розширити базу оподаткування, забезпечити цільове використання коштів і посилити контроль.

Список використаних джерел:

1. Штик Ю. В., Семенова Д. О. Миронович Є. О. Екологічне оподаткування України в умовах сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2022. №25. С. 114–118.
2. Ярошевич Н., Якимів А. Екологічний податок як інструмент реалізації державної екологічної політики. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-45

Табака О. Р.
студентка Львівського національного університету імені Івана Франка
Керівник: к.е.н., доц. Кушнір Т. М.

ЕТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ: БАЛАНС МІЖ ПРИБУТКОМ І МОРАЛЬНИМИ ЦІННОСТЯМИ

У сучасному світі бізнес стикається з необхідністю досягати фінансових успіхів та одночасно відповідати високим етичним стандартам. Зростаюча свідомість споживачів і вимоги суспільства сприяють тому, що компанії повинні ретельно балансувати між прагненням до прибутку та дотриманням моральних норм. Саме етичний маркетинг виступає ефективним інструментом для формування стабільної репутації бренду і побудови довіри серед клієнтів.

Етичний маркетинг ґрунтується на принципах прозорості, чесності та відповідальності. В умовах, коли інформаційний простір насичений рекламними повідомленнями, споживачі більше цінують бренди, які демонструють соціальну відповідальність. Компанії, що впроваджують етичні підходи, не лише позиціонують себе як надійного партнера, але й сприяють формуванню позитивної корпоративної культури всередині організації.

З іншого боку, баланс між отриманням прибутку та дотриманням етичних норм не завжди є простим завданням. Багато компаній опинилися перед дилемою: короткострокова максимізація прибутку може вступати у суперечність із довгостроковою репутаційною вигодою. Успішна бізнес-стратегія повинна враховувати як економічні, так і соціальні інтереси. Такий підхід сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності компанії, але й сприяє сталому розвитку суспільства загалом [1].

Практична реалізація етичного маркетингу потребує розробки чітких внутрішніх стандартів і політик, спрямованих на уникнення маніпуляцій і дотримання принципів чесності у всіх аспектах бізнесу. Етичний маркетинг інтегрується у корпоративну стратегію через політичні, соціальні та екологічні ініціативи, що дозволяє компаніям будувати довгострокові відносини з клієнтами на основі довіри та спільних цінностей [2].

Українські дослідники приділяють значну увагу вивченню етичного маркетингу. Етичний маркетинг також розглядають як складову соціально відповідальної діяльності підприємства та самостійну маркетингову концепцію. Зокрема, Решетнікова І. Л. уточнює категоріальний апарат етичного маркетингу та пропонує логічний ланцюг категорій, пов’язаних із забезпеченням соціально відповідальної діяльності підприємств [3]. Аналізують витоки та сучасні засади концепції соціально-етичного маркетингу, підкреслюючи його значення в контексті сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності [4].

Впровадження етичного маркетингу в діяльність українських підприємств сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу та довіри з боку споживачів. Проте, існують певні виклики, пов’язані з необхідністю дотримання етичних стандартів та балансуванням між комерційними інтересами та моральними цінностями.

Успішна реалізація принципів етичного маркетингу вимагає не лише формального декларування цінностей, але й їх реального втілення у щоденній діяльності компанії. Це стосується як зовнішніх комунікацій – реклами, просування, взаємодії зі споживачами, так і внутрішніх процесів – мотивації працівників, кадрової політики, екологічної та соціальної відповідальності. Таким чином, етичний маркетинг виступає не просто інструментом просування, а системним підходом до побудови сталого та відповідального бізнесу.[3]

Крім того, сучасний споживач дедалі частіше оцінює компанії не лише за ціною чи якістю товарів, а й за їхніми ціннісними орієнтирами. Репутаційні ризики, пов’язані з недотриманням етичних норм (наприклад, неправдива реклама, експлуатація праці, недобросовісна конкуренція), можуть завдати підприємству значної шкоди – як фінансової, так і іміджевої. Водночас, прозорість, чесність та відповідальність здатні стати основою довгострокових конкурентних переваг.[4]

Варто відзначити позитивну динаміку: дедалі більше українських компаній у своїх CSR-стратегіях приділяють увагу саме етичним аспектам маркетингу. Успішні бренди акцентують на прозорості, турботі про споживача, підтримці соціальних ініціатив, що підвищує рівень довіри з боку цільової аудиторії.

Отже, етичний маркетинг - це не тимчасовий тренд, а стратегічна необхідність для бізнесу, що прагне розвиватися в умовах відкритої, відповідальної та ціннісно орієнтованої економіки. Його ефективна реалізація забезпечує не лише короткостроковий успіх, а й сталу присутність бренду на ринку, побудовану на довірі, лояльності та взаємоповазі зі споживачами.

Список використаних джерел:

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. January-February. Pp. 1-17. URL: https://www.academia.edu/20115622/Kramer_and_porter_2011 (дата звернення 10.04.2025)
2. Crane, A., & Matten, D. Business Ethics. 2016. 633 p. URL: https://zlib.pub/book/business-ethics-3pcn7mr6iue0 (дата звернення 10.04.2025)
3. Решетнікова І. Л. Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 91-96. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_91_96.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.04.2025)
4. Врублевська О., Майовець Є., Сакаль О., Коваленко А., Штогрин Г., Гебрин-Байди Л. Концепція соціально-етичного маркетингу: витоки й сучасні засади. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2022. Vol. 5 (46). Pp. 373-386. DOI : 10.55643/fcaptp.5.46.2022.3873.

Таран О.Л.
студентка Національного університету “Одеська політехніка”
Керівник: к.е.н., доц. Журавель О.В.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах сучасної ринкової економіки, що перебуває під постійним впливом глобалізаційних процесів, інновацій та зміни поведінки споживача, стратегічний маркетинг набуває виняткового значення. Це поняття охоплює системне бачення розвитку підприємства, орієнтоване на довгостроковий успіх, гнучкість і конкурентоспроможність.

Стратегічний маркетинг ― ключовий елемент сучасного управління організацією. Це довгострокове та глибоке планування, спрямоване на досягнення конкурентних переваг, створення цінності для клієнтів і забезпечення сталого розвитку компанії [3, с. 66-68].

На сучасному етапі розвитку економіки, з урахуванням змін у структурі попиту, технологіях, формуванні цифрового середовища та впровадженні ESG-принципів, стратегічний маркетинг виступає не лише інструментом продажів, а й механізмом управління організаційним розвитком. Він забезпечує орієнтацію підприємства на споживача, а також визначає напрями дій для досягнення бажаних ринкових позицій.

Управління стратегічним маркетингом включає кілька ключових етапів [5, с. 136]:

1. Стратегічний аналіз — глибоке вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (SWOT, PEST, 5 сил Портера), що дозволяє виявити можливості та загрози, сильні й слабкі сторони компанії.
2. Формулювання місії, візії та стратегічних цілей. Визначення загального напрямку розвитку підприємства
3. Сегментація ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування. Вибір найбільш перспективних сегментів і формування чіткого образу бренду в очах цільової аудиторії.
4. Розробка та впровадження маркетингових стратегій (продукт, ціна, просування, канали збуту).
5. Моніторинг результатів і коригування стратегії. Оцінка ефективності реалізованих рішень та внесення змін

Одним із головних завдань стратегічного маркетингу є досягнення довгострокової конкурентної переваги, що можливе лише за умов глибокого розуміння потреб споживача, технологічної адаптації та стратегічного планування. Особливої актуальності набуває стратегічний підхід в умовах нестабільності ринку, кризових явищ та зміни поведінки покупців.

Економічна криза, глобалізація, та цифрова трансформація призвели до необхідності формування нової маркетингової парадигми. Сьогодні стратегічний маркетинг — це не лише орієнтація на ринок, а й активне прогнозування змін, управління ризиками, інтеграція інновацій та інвестиційна активність. Як стверджують сучасні науковці [2, с. 429-437], ефективність

стратегічного маркетингу значною мірою залежить від інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства, тобто здатності використовувати фінансові, виробничі, інтелектуальні ресурси для впровадження нових рішень.

Стратегічний маркетинг — це також взаємодія з усіма ланками підприємства: фінансами, виробництвом, HR, IT. Завдяки інтегрованому підходу формується не лише образ компанії для споживача, а й внутрішня система управління, де кожен підрозділ працює на спільну мету.

В Україні, у зв'язку з процесами євроінтеграції, особливу роль відіграє впровадження стратегічного маркетингу як основи конкурентоспроможності. Підприємствам важливо не лише адаптувати існуючі інструменти, а й створювати власні, орієнтовані на національні особливості споживчого ринку та ресурсні можливості.

На завершення слід підкреслити, що стратегічний маркетинг — це не разова дія, а безперервний процес. Він дозволяє підприємствам не лише реагувати на виклики, а й випереджати зміни, формувати тренди, впливати на ринок. В умовах постійної конкуренції, інноваційного розвитку та зростаючих вимог споживачів, саме стратегічний маркетинг є основою довготривалого успіху організації.

Список використаних джерел:

1. Бочко О.Ю., Кожушок Н. Дослідження поведінки споживачів в умовах COVID-19 та вплив на них трендів маркетингу – 2021. Приазовський економічний вісник. 2021.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2023. 880 с.
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. № 36.
4. Князєва Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2022. № (46).
5. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45457/1

Федорчук Є.В.
студентка Національного університету «Львівська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц., каф. МО Дзюбіна А.В.

ІНДЕКС СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ БАГАТОВИМІРНОГО АНАЛІЗУ

Індекс соціальної відповідальності підприємств є показником того, як компанія дотримується принципів соціальних норм у веденні бізнесу. Завдяки визначеному індексу можна порівнювати компанії за рівнем відповідальності, а також створювати рейтинги, що в подальшому допоможуть споживачам та партнерам визначитися з компанією, яка є кращою для співпраці.

Для визначення індексу соціальної відповідальності використовують три групи показників: економічні , екологічні та соціальні. Для визначення індексу соціальної відповідальності використовується багатовимірний аналіз, оскільки можна відразу розраховувати декілька змінних (різними методами) і визначити найбільш точні результати досліджень. Такий аналіз у бізнесі використовується не лише для зовнішнього середовища, але й внутрішніх процесах, зокрема, для моделювання різноманітних ситуацій, що можуть виникнути під час роботи на підприємстві, з метою визначення реакції системи управління та шляхи подолання або реагування на створені обставини.

Соціальна відповідальність підприємства - це стратегічна практика, відведене на те, щоб бізнес проводив активну діяльність у розвитку соціально-економічних умов та вирішені наявних проблем. Також до соціальної відповідальності бізнесу входить відповідальне ставлення будь-якої організації до своїх послуг, продуктів, споживачів, партнерів та працівників. Основним пунктами соціальної відповідальності підприємства зазвичай виділяють наступне: соціальні заходи та благодійність; охорона навколишнього довкілля; стимулювання розвитку громад; етичні стандарти та корпоративна відповідальність; запровадження гендерних та соціальних принципів рівності та соціальної справедливості [1].

Соціальну відповідальність класифікують за трьома видами, які також враховуються при обрахунку індексу, оскільки підприємства мають різні рівні впливу на ринку:

1) Мікроекономічному(виробничому) тобто на рівні конкретного підприємства у всіх її проявах;
2) Мезоекономічному(галузевомуі регіональному), тобто на рівні регіону. Соціальна відповідальність перед жителями регіону у всіх можливих проявах;
3) Мегаекономічному (міжнародному)
4) Макроекономічному(національному), тобто на рівні національної економіки [3].

Враховуючи ці рівні впливу, такі платформи, як Opendatabot, Розвиток КСВ, DSnews.ua та інші організації можуть чітко розподілити компанії в рейтингах згідно з їхніми показниками.

Методи багатовимірного статистичного аналізу є інструментами досліджень в багатьох галузях. Високий інтерес до БСА грунтується на тому, що він надає можливості до чіткого відображення та моделювання різноманітних процесів та явищ, які часто мають складну структуру. Основні можливості БСА - це сукупність формалізованих статистичних методів, які грунтуються на надані інформації про результати в багатовимірному просторі, що дозволяють визначати приховані, але об'єктивно існуючі закономірності в організаційній структурі та тенденціях розвитку соціально-економічних явищ і процесів.[2].

Для побудови індексу часто використовують такі методи: аналіз головних компонентів (вивчення взаємозв'язків між досліджуваними показниками), факторний аналіз (вивчення взаємозв'язків між значеннями змінних) та кластеризація (групує об'єкти на основі схожості їхніх характеристик).

Соціальна відповідальність підприємств завжди була важливою, проте після початку пандемії та війни її значення ще більше зросло. Попри велику кількість проблем, з якими стикнулися українські та іноземні підприємства, рівень відповідальності не зменшився, а навпаки зріс, оскільки компанії могли зіткнутися ще з більшими проблемами. Даною причиною стало те, що бренди та підприємства, які не проявляли соціальної активності зазнавали великої критики серед громадкості та партнерів, як наслідок втратили велику кількість клієнтів, партнерів та доходів. Саме за допомогою багатовимірного аналізу ці зміни можна було чітко виявити - особливо при формуванні остаточного розрахунку індексу соціальної відповідальності.

Побудова індексу соціальної відповідальності підприємств відображає важливість його створення, для оцінки діяльності компаній. Завдяки використанню багатовимірного аналізу в рази спростилася система розрахунку індексу, стала точнішою та прозорішою, а присудження місць у рейтингах соціальної відповідальності підприємст стала більш об'єктивнішою.

Список використаних джерел:

1. Соціально-відповідальний бізнес: що це і як це працює сьогодні в Україні? - https://www.forfuture.life (дата звернення: 14.04.2025)
2. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів. - http://ebooks.git-elt.hneu.edu.ua/babap/ (дата звернення: 14.04.2025)
3. Сіренко, Н. М., Лункіна, Т. І., & Бурковська, А. В. (2021). Соціальна відповідальність. Навчальний посібник Миколаївський національний аграрний університет, с. 104-109 .(дата звернення: 14.04.2025)

Федотченко О.В.
студентка Одеської державної академії будівництва та архітектури
Керівник: д.е.н, проф. Сахацький М.П.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОМУ ПЕРІОДІ

На теперішньому етапі розвитку будівельного бізнесу актуальними постають науково приладні дослідження щодо соціальної відповідальності будівельних підприємств в умовах війни та повоєнному періоді. Важливим аспектом виступає можливість будівельного бізнесу задовольняти первинні потреби людей, надаючи їм житло та відповідні житлово-комунальні послуги, використання яких дозволяє підвищувати рівень якості життя населення. Результатом чого є соціальна стабільність в суспільстві та перспективи його висхідного руху згідно вимог третього тисячоліття людської цивілізації. Посилює нагальність такого наукового дослідження перебіг війни, що руйнує міську і сільську поселенську мережу, знищує їх житлову і виробничу інфраструктуру, а також потребує відновлення весь комплекс житлово-комунальних послуг та перспективи відбудови якісно вищого рівня споруд та приміщень безпечного середовища з позицій енергетичного забезпечення та збереження природного довкілля для наступних поколінь України.

Проблеми соціальної відповідальності бізнесу досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці та практики. Відповідні наукові розробки опубліковані в працях таких вчених як: О.Є. Кузьмін, Н.С. Станасюк, О.З. Уголькова В.М Гейць, А. Керрол, М. Фрідман, М. Портер, Е. Фріман, К. Девідсон та інші. Їх науковий пошук зазначеної проблеми здійснювався з різних точок зору – економічної, етичної, правової, філантропічної. Проте системного наукового дослідження щодо соціальної відповідальності будівельного бізнесу в умовах війн та повоєнному періоді на сьогодні не проведено, що актуалізує відповідну науково-дослідну роботу.

Так, А. Керрол запропонував чотирирівневу модель корпоративної соціальної відповідальності, що цілком логічно включає економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність. Адже бізнес насамперед повинен бути прибутковим (економічна відповідальність), водночас дотримуватись законодавства (правова відповідальність), діяти згідно з моральними нормами суспільства (етична відповідальність) і робити добровільні внески на користь спільноти (філантропічна відповідальність) [1]. Запропонована модель стала науковим фундаментом для подальших досліджень корпоративної соціальної відповідальності та її прикладного використання в різних країнах світу.

О.Є. Кузьмін глибоко аналізує поняття соціальної відповідальності у вітчизняному контексті. Він розглядає її як багатовимірну систему взаємодії бізнесу з основними стейкхолдерами: працівниками, громадськістю, державними структурами та партнерами [2]. Особлива увага цілком правомірно приділяється інтеграції соціальної відповідальності у стратегію підприємств. Бо в умовах війни та відновлення країни соціально відповідальний бізнес відіграє

ключову роль у підтримці стабільності, збереженні людського капіталу, відбудови інфраструктури та забезпечення довіри суспільства.

В умовах повномасштабної війни та необхідності масштабного післявоєнного відновлення країни, соціальна відповідальність бізнесу, зокрема у будівельній галузі, набуває не лише економічного, а й гуманітарного виміру. Сучасна реальність вимагає від підприємств не тільки прибутковості, а й активної участі у процесах відновлення інфраструктури, підтримки населення та збереження екологічної рівноваги.

Національна економічна стратегія України на період до 2030 року визначає ключові орієнтири для розвитку будівництва в умовах глобальних викликів. Акцентується на необхідності поєднання економічного зростання з принципами сталого розвитку, інклюзивності, соціальної та екологічної відповідальності [3]. Одним із головних напрямів стратегії є масштабне відновлення критичної та соціальної інфраструктури у постраждалих регіонах. Саме будівельний бізнес відіграє тут провідну роль – як виконавець, так і партнер держави. Соціально відповідальний будівельний бізнес передбачає якісно виконувати роботи, враховувати потреби місцевих громад, створювати робочі місця, залучати місцеві ресурси та прозоро звітувати про свою діяльність.

Важливою складовою соціальної відповідальності бізнесу постає розвиток людського капіталу. У будівельній галузі це означає створення гідних умов праці, дотримання прав працівників, забезпечення охорони праці, сприяння професійному розвитку персоналу. Особливо нагальним є залучення до відбудови країни ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, жінок, молоді. При цьому будівельний бізнес повинен враховувати вплив своєї діяльності на природне довкілля, що має бути захищеним для майбутніх поколінь.

Таким чином, будівельна галузь в умовах війни та повоєнного періоду виступає в якості своєрідного економічного двигуна, й водночас інструментом соціального відновлення та збереження довкілля. Соціально відповідальні будівельні підприємства покликані стати лідерами економічних перетворень на основі впровадження сучасних технологій, захищення екології, підтвердження загальнолюдських цінностей. Реалізація наведених ключових положень значною мірою визначається соціальної відповідальністю будівельного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Carroll A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons. Vol. 34(4). P. 43.
2. Кузьмін О. Є. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. Том 3. № 2. С. 56–64.
3. Кабінет Міністрів України. (2021). Національна економічна стратегія України на період до 2030 року. Постанова КМУ № 179 від 3 березня 2021 року. Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-п

СЕКЦІЯ 3
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Андросюк О. М.
студент Вінницького торговельно-економічний інституту ДТЕУ
Науковий керівник: к.е.н., Кульганік О. М.

ЕФЕКТ ЕМОЦІЙ У ФІНАНСОВИХ РІШЕННЯХ ПІД ЧАС КРИЗИ

У кризових умовах ухвалення фінансових рішень набуває нових характеристик. Раціональні підходи, які традиційно застосовуються в економічному аналізі, часто виявляються недостатніми для пояснення поведінки економічних агентів. Саме тому зростає інтерес до вивчення впливу емоцій, страху, невпевненості й когнітивних викривлень на процес прийняття рішень. Пандемія COVID-19, війна, глобальна економічна нестабільність — усе це змушує переглянути роль поведінкових чинників у фінансовій сфері. Метою цієї роботи є дослідження ефекту емоцій на фінансові рішення в умовах кризи та пошук шляхів зменшення їх деструктивного впливу.

У період глобальних криз спостерігається зміна домінуючих моделей прийняття фінансових рішень. Замість раціональних дій дедалі частіше спостерігаються реакції, обумовлені страхом, панікою чи надмірною впевненістю. Особливо гостро це проявляється в умовах високої невизначеності, коли економічні агенти не мають достатньої інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Як зазначають Сторонянська і Беновська, «емоції суттєво впливають на здатність суб'єктів економіки сприймати та обробляти інформацію, що призводить до ірраціональної поведінки в період кризи» [1, с. 113].

Фінансові рішення завжди супроводжуються певним рівнем ризику, але в умовах кризи цей ризик посилюється емоційною напругою. Невизначеність, страх втратити доходи чи інвестиції, інформаційне перенасичення — усе це змінює хід мислення та спонукає до дій, які часто суперечать економічній логіці.

Класична економіка розглядає людину як раціонального агента, який прагне максимізувати корисність. Проте практика доводить, що у стресових ситуаціях домінують емоції. Поведінкова економіка пояснює це через когнітивні викривлення та фреймінг — способи подачі інформації, які змінюють сприйняття ризику. Наприклад, інвестор, який бачить падіння ринку, частіше діє імпульсивно, продаючи активи навіть зі збитком, побоюючись ще більших втрат. Таку реакцію можна пояснити страхом втрати — одним із основних поведінкових феноменів.

Дослідження Сторонянської та Беновської систематизує чинники, що впливають на поведінку в умовах невизначеності. Зокрема, автори виокремлюють три ключові групи: когнітивні упередження, емоції та фреймінг. Вони зазначають: «в умовах нестабільності економічні агенти стикаються з обмеженими можливостями обробки інформації, впливом стереотипів та емоцій, що формуються у суспільстві» [1, с. 114]. Це свідчить про необхідність врахування психологічних чинників у моделюванні економічної поведінки.

Кризи змінюють не лише індивідуальну, а й колективну поведінку. У ситуаціях колективної паніки (наприклад, масові зняття депозитів, продаж

акцій), роль емоцій посилюється груповим мисленням. Особливо актуальним є вплив емоцій на підприємців і управлінців. Як зазначає Кривов'язюк І. В., «антикризове управління вимагає адаптації управлінських моделей до нових умов, де враховується не лише економічний стан, а й психологічна стабільність персоналу» [2, с. 7]. Таким чином, в антикризовому менеджменті необхідно передбачити емоційні реакції команди й клієнтів.

Значну роль у цьому контексті відіграють сучасні технології. Застосування штучного інтелекту у фінансовій сфері дозволяє мінімізувати вплив людського фактора. Наприклад, системи алгоритмічного трейдингу або автоматизованого аналізу ризиків здатні ухвалювати рішення без участі емоцій. Як зазначає Слободянюк А. О., «технології ШІ дозволяють забезпечити точне прогнозування, що зменшує невизначеність і допомагає уникнути ірраціональної поведінки» [3, с. 75].

Попри це, повна автоматизація неможлива — остаточні рішення все одно приймають люди. Тому завдання полягає у формуванні практик, які дозволяють знизити емоційний вплив. Це можуть бути колективні обговорення, порівняння альтернатив, технології nudge, які м'яко коригують поведінку, або навчання фінансової грамотності. Варто враховувати, що ефективність таких заходів залежить від глибини емоційного впливу. Наприклад, страх — одна з найсильніших емоцій, що змінює логіку прийняття рішень, тоді як оптимізм може сприяти надмірному ризику.

Емоції відіграють вирішальну роль у фінансових рішеннях, особливо під час криз. Нестача інформації, стрес, страх і груповий тиск спонукають до ірраціональних дій. Поведінкові чинники, як-от емоції, когнітивні викривлення та фреймінг, впливають на інвесторів, споживачів і менеджерів. Використання технологій, зокрема ШІ, може частково знизити емоційний тиск, однак важливим залишається розвиток фінансової грамотності та систем підтримки прийняття рішень. Урахування психологічних аспектів дозволяє побудувати стійкі моделі поведінки в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Поведінкові фактори у прийнятті фінансово-економічних рішень суб'єктами економіки в умовах невизначеності. Фінанси України. 2022. № 6. С. 112–125. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_22_06_112_uk.pdf (дата звернення: 29.03.2025).
2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 396 с. – URL: https://core.ac.uk/download/367407137.pdf (дата звернення: 29.03.2025).
3. Слободянюк А. О. Аналіз впливу штучного інтелекту на економічну діяльність : кваліфікац. робота на здобуття ступеня бакалавра / А. О. Слободянюк ; наук. кер. Д. А. Дяковський ; Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». – Київ, 2020. – 120 с. – URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/17844

Братівник І.В.
аспірант Західноукраїнського національного університету
Онищук С.І.
аспірант Західноукраїнського національного університету

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Фінансове забезпечення соціальних програм у територіальних громадах є фундаментальним аспектом їх сталого розвитку та соціальної стабільності. В умовах децентралізації влади в Україні питання фінансового забезпечення соціальних програм на місцевому рівні набуває особливої актуальності.

На фінансове забезпечення соціальних програм у територіальних громадах впливають ряд факторів, таких як економічна стабільність, рівень зайнятості населення, демографічні тенденції, рівень соціальної нерівності, урахування яких є необхідною умовою оцінки їх ефективності при розробці та реалізації соціальних програм.

Структура фінансового забезпечення соціальних програм на місцевому рівні є складною та включає різноманітні джерела надходжень, включаючи бюджетні асигнування державного та місцевого рівнів, кошти цільових фондів, підприємств, установ і організацій. Додатково, фінансування соціальних послуг може здійснюватися безпосередньо отримувачами послуг, а також залучатися через благодійні внески, пожертви та грантові програми. Однак, основний тягар фінансового забезпечення соціальних послуг у територіальних громадах покладається на місцеві бюджети. Такий підхід, безумовно, сприяє наближенню соціальних послуг до їх кінцевих споживачів та забезпечує принцип субсидіарності у системі їх надання. Проте, фінансових ресурсів місцевих бюджетів не завжди вистачає для повного задоволення всіх соціальних потреб мешканців громад. Так як спостерігається тенденція фінансування з місцевих бюджетів не надання соціальних послуг громадянам, а утримання бюджетних установ, які надають ці послуги, тому часто оплата за послуги здійснюється самими отримувачами, що призводить до нівелювання принципу «гроші ходять за отримувачем соціальних послуг».

Якісне планування територіальними громадами видатків на соціальну сферу неможливе через відсутність проведення оцінки потреб у соціальних послугах. Основними проблемами проведення оцінки потреб у соціальних послугах є неефективний розподіл бюджетних коштів, невідповідність послуг реальним потребам населення, неможливість визначення пріоритетів, труднощі стратегічного планування, обмежена можливість для залучення додаткових ресурсів, низька якість та доступність соціальних послуг, відсутність об’єктивних критеріїв для оцінки ефективності, ризик соціальної напруги.

У територіальних громадах домінуючими надавачами соціальних послуг є установи державного та комунального секторів, які складають близько 80% від загальної кількості (згідно з даними відповідного реєстру). До цієї категорії належать територіальні центри соціального обслуговування, центри надання

соціальних послуг, центри комплексної реабілітації для дітей з інвалідністю та інші подібні заклади. Переважно це бюджетні, некомерційні організації, що виступають розпорядниками бюджетних коштів (за даними відповідного єдиного реєстру). Недержавні надавачі займають незначну частку ринку соціальних послуг, не більше 20%. Таке співвідношення свідчить про низький рівень конкуренції серед надавачів у територіальних громадах, що безпосередньо впливає на своєчасність, доступність, ефективність та якість послуг. Оскільки комунальні надавачі фінансуються або отримують фінансову підтримку з місцевих бюджетів, це створює для них переваги порівняно з іншими надавачами. Запровадження фінансових інструментів, спрямованих на залучення недержавних надавачів, через соціальне замовлення, державно-приватне партнерство, конкурсні відбори соціальних проєктів та програм, може стати стимулом для розвитку конкурентного ринку соціальних послуг [1].

Цифровізація територіальних громад є дуже важливою складовою трансформації України, вона потребує поглибленого вивчення процесів, пов’язаних із наданням якісних публічних послуг на рівні територіальних громад. [2, с.166, с.164]. Завдяки цифровізації територіальних громад здійснюється інформування суспільства про роботу органів місцевого самоврядування та забезпечується доступ громади до відкритих даних, а також соціальних послуг доступних для населення.

Перспективи розвитку фінансового забезпечення соціальних програм у територіальних громадах пов'язані з подальшою децентралізацією, підвищенням фінансової самостійності місцевих бюджетів, розвитком інструментів партисипативного бюджетування та залученням громадськості до визначення пріоритетів соціального розвитку. Впровадження інноваційних підходів до фінансування соціальних програм, таких як соціальні інвестиції та соціальні облігації можуть відкрити нові можливості для залучення додаткових ресурсів.

Таким чином, фінансове забезпечення соціальних програм у територіальних громадах є багатовимірним процесом, що залежить від ефективної взаємодії державного та місцевих бюджетів, залучення позабюджетних коштів та раціонального управління наявними ресурсами. Подальше реформування системи фінансового забезпечення соціальних програм має бути спрямоване на забезпечення їхньої стабільності, достатності та ефективності з урахуванням потреб місцевих громад та принципів соціальної справедливості.

Список використаних джерел:

1. Фінансування соціальної сфери: хто фінансує та які процедури? URL: https://parlament.org.ua/analytics/finansuvannya-soczialnoyi-sfery-hto-finansuye-ta-yaki-proczedury/
2. Костенюк Н.І. Впровадження основних елементів цифровізації територіальних громад. *Наукові перспективи.* 2021. №1(7). С.164-172. https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)- 164-172

Бриляк П. Р.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Львівського національного університету імені Івана Франка
Науковий керівник: д.е.н., проф. Комарницька Г.

ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження процесів формування та інтенсифікації інвестиційних потоків в умовах воєнного стану детермінується імперативами забезпечення макроекономічної стабільності, підтримки критичної інфраструктури та створення підґрунтя для повоєнного відновлення економіки. За даними дослідження Київської школи економіки, загальні прямі збитки інфраструктури України від російської агресії станом на лютий 2024 року оцінюються у 163,2 млрд доларів США, а потреба у фінансуванні відновлення досягає 486 млрд доларів США [1]. Водночас, згідно з аналітичними матеріалами Національного банку України, приплив прямих іноземних інвестицій у 2022 році скоротився на 78,3% порівняно з довоєнним періодом, що свідчить про критичну дестабілізацію інвестиційних процесів [2].

Фундаментальною проблемою залишається розробка ефективних механізмів залучення інвестиційних ресурсів у стратегічні сектори економіки в умовах підвищених безпекових ризиків та інституційної невизначеності. Вирішення даної проблематики потребує комплексного наукового осмислення та формування відповідних концептуальних підходів.

Компаративний аналіз інвестиційного середовища довоєнного та воєнного періодів демонструє фундаментальні структурні трансформації як у кількісних показниках інвестиційної активності, так і в якісних характеристиках інвестиційних процесів. За результатами економетричного моделювання, проведеного авторами на базі статистичних даних 2021-2023 років, встановлено, що фактор безпекових ризиків має визначальний вплив на динаміку інвестиційних потоків (коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,79$).

Емпіричний аналіз структури капітальних інвестицій демонструє суттєві секторальні диспропорції. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2023 році 54,7% капітальних інвестицій було спрямовано у сектори критичної інфраструктури та оборонної промисловості, тоді як частка інвестицій у переробну промисловість скоротилася з 24,5% у 2021 році до 9,7% у 2023 році [3]. Це свідчить про перерозподіл інвестиційних ресурсів на користь секторів, що забезпечують безпекову стійкість держави.

Водночас спостерігається трансформація географічної структури іноземних інвестицій. Аналітичні дані Європейської Бізнес Асоціації свідчать, що частка інвестицій з країн ЄС у загальному обсязі прямих іноземних інвестицій зросла з 36,8% у 2021 році до 57,3% у 2023 році [4]. Це корелює з геополітичним вектором інтеграції України до європейського економічного простору.

Систематизація інструментів активізації інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану дозволяє виокремити кілька ключових компонентів:

1. Страхово-гарантійні механізми – система інструментів мінімізації ризиків для інвесторів. Імплементація програми Світового банку MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) щодо страхування інвестицій від військових та політичних ризиків дозволила забезпечити гарантійне покриття інвестиційних проєктів на суму 1,12 млрд доларів США, що становить 32% від загального обсягу прямих іноземних інвестицій у 2023 році [5].

2. Фіскальні преференції – спеціальні податкові режими для інвесторів. Відповідно до даних Міністерства фінансів України, підприємства, що реалізують інвестиційні проєкти у пріоритетних галузях, отримують зниження ставки податку на прибуток на 50% та звільнення від сплати ПДВ при імпорті обладнання, що не виробляється в Україні. Економетричний аналіз показує, що впровадження даних преференцій корелює зі зростанням обсягів інвестицій у відповідних секторах на 23,7% ($p < 0,01$).

3. Кредитно-фінансові інструменти – програми пільгового кредитування та компенсації відсоткових ставок. За даними Національного банку України, у рамках програми "5-7-9%" у 2023 році було надано кредитів на суму 87,3 млрд грн, що стимулювало реалізацію 12,4 тис. інвестиційних проєктів малого та середнього бізнесу [2].

4. Інституційні механізми – створення спеціалізованих інституцій з підтримки інвестиційної діяльності. Аналіз ефективності функціонування UkraineInvest демонструє, що за посередництва даної інституції у 2023 році було залучено інвестицій на суму 489 млн доларів США, що становить 14% від загального обсягу прямих іноземних інвестицій.

Аналіз галузевого розподілу інвестицій в умовах воєнного стану виявляє суттєву диференціацію інвестиційної привабливості різних секторів економіки. За даними Національної інвестиційної ради, найвищу інвестиційну активність демонструють:

- Оборонно-промисловий комплекс (зростання інвестицій на 248% порівняно з довоєнним періодом);
- Енергетика (зростання на 127%, переважно у відновлювані джерела та системи енергозбереження);
- Інформаційні технології (зростання на 84%, насамперед у сфері кібербезпеки та цифрових послуг);
- Агропромисловий комплекс (зниження на 18%, що є найменшим падінням серед базових галузей).

Регресійний аналіз факторів інвестиційної привабливості секторів демонструє, що ключовими детермінантами є: рівень безпекових ризиків (вага фактора 0,41), експортний потенціал (0,32), наявність державних гарантій (0,17) та доступ до пільгового фінансування (0,10).

Компаративний аналіз міжнародного досвіду залучення інвестицій в умовах воєнних конфліктів (на прикладах Ізраїлю, Хорватії, Грузії) дозволяє ідентифікувати успішні практики, що потенційно можуть бути адаптовані в Україні:

1. Ізраїльська модель "безпекового інвестування" передбачає інтеграцію оборонних технологій у цивільні сектори економіки, що підвищує їхню інвестиційну привабливість. Застосування даної моделі в Україні потенційно може збільшити інвестиції у високотехнологічні галузі на 15-20%.

2. Хорватський досвід створення "зон пріоритетного відновлення" з особливими економічними режимами після війни 1991-1995 років демонструє ефективність територіальної концентрації інвестиційних стимулів.

3. Грузинська практика реформування дозвільної системи під час постконфліктного відновлення дозволила скоротити транзакційні витрати інвесторів на 43%, що корелювало зі зростанням інвестицій на 27%.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що формування ефективної системи залучення інвестицій в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який інтегрує безпекові, інституційні, фіскальні та фінансові інструменти. На основі економетричного моделювання та міжнародного досвіду рекомендуємо імплементувати багаторівневу систему державних гарантій для інвесторів, диференційовану за рівнем безпекових ризиків регіонів та стратегічною значущістю галузей. Також потрібно розробити спеціальні фіскальні режими для інвестиційних проєктів у сфері відновлення та модернізації критичної інфраструктури. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме формуванню стійкої екосистеми інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану та створить підґрунтя для повоєнного відновлення національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури України внаслідок російської агресії / Київська школа економіки. Київ, 2024. 58 с. URL: https://kse.ua/ua/russia-will-pay/ (дата звернення: 10.03.2025).
2. Національний банк України. Макроекономічний та монетарний огляд, лютий 2024. Київ : НБУ, 2024. 47 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2024-02.pdf
3. Капітальні інвестиції в Україні у 2023 році : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2024. 156 с.
4. Європейська Бізнес Асоціація. Індекс інвестиційної привабливості України: динаміка за 2021-2023 роки. Київ : ЄБА, 2024. 32 с.
5. World Bank Group. MIGA Annual Report 2023: Investment Guarantees in Fragile and Conflict-Affected Situations. Washington, DC : World Bank, 2023. 124 p.

Бровко В. С.
студент Вінницького торговельно-економічний інституту ДТЕУ
Керівник: д-р екон. наук, доц. Бабчинська О. І.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ ПІД ЧАС КРИЗ

У періоди криз фінансова стабільність населення значною мірою залежить від здатності швидко адаптувати фінансове управління до нових умов. Цифрові технології стали ключовим інструментом у подоланні наслідків турбулентності. Вони підвищують прозорість, скорочують витрати, покращують комунікацію та забезпечують гнучкість. Особливої ваги тема набуває в умовах війни, економічної нестабільності та трансформації ринку праці. Ефективне використання цифрових рішень сприяє стабілізації бізнесу й покращенню добробуту домогосподарств, що зумовлює актуальність дослідження їх ролі у фінансовому управлінні в кризові періоди.

Цифровізація перетворилася на ключовий чинник трансформації системи управління фінансами, особливо в умовах кризи. Вона охоплює як державну фінансову політику, так і управлінські рішення на рівні бізнесу та домогосподарств. З розвитком інформаційних технологій з’являються нові можливості для антикризового реагування: автоматизація, швидкий обмін даними, дистанційна взаємодія, онлайн-доступ до фінансових ресурсів і сервісів. Усе це робить фінансову систему більш адаптивною, прозорою та клієнтоорієнтованою.

Цифрові технології забезпечують швидку аналітику, дозволяють виявляти ризики ще до їх матеріалізації, прогнозувати грошові потоки та моделювати сценарії розвитку подій. Як зазначають Барановська С.П. та Мельник О.В., «цифрові технології в антикризовому управлінні дозволяють виявляти фінансові загрози, знижувати ризики та підвищувати стійкість до змін» [1, с. 46]. Таким чином, цифрові рішення стають дієвим інструментом фінансової стабілізації, особливо для малого та середнього бізнесу, який найсильніше страждає під час криз.

Сучасні фінансові технології виходять далеко за межі класичних банківських застосунків. Мова йде про багатофункціональні платформи, які дозволяють інтегрувати управлінський облік, аналітику, платіжні системи, бухгалтерію, моніторинг витрат та планування бюджету в єдину цифрову екосистему. За Руденком Л.Г., «фінансові технології роблять фінансові послуги більш доступними та зручними для користувачів» [3, с. 56]. Цей процес сприяє зростанню фінансової інклюзії, розширюючи участь громадян і підприємств у цифровому економічному просторі.

Особливо важливою є трансформація бізнес-комунікацій. Цифровізація не лише покращує внутрішні процеси, а й дозволяє ефективніше взаємодіяти з клієнтами, партнерами, інвесторами. За Дикою С.І., нові моделі комунікації «стали основою для нових бізнес-моделей», що дозволили фінансовим установам зберігати гнучкість навіть в умовах глобальної

нестабільності [2, с. 274]. У результаті фінансові послуги стають швидшими, прозорішими та менш залежними від людського фактора.

Іншою перевагою цифрових інструментів є здатність до оптимізації фінансових потоків. Ковальчук І.О. та Гриценко А.В. справедливо зазначають, що цифровий інструментарій дозволяє «підвищити прибутковість, ліквідність, скоротити кредиторську і дебіторську заборгованість» [4, с. 140]. Таким чином, цифрові інструменти не лише покращують якість управлінських рішень, але й безпосередньо впливають на фінансові показники підприємств.

Під час воєнної агресії цифрові фінансові рішення стали основою економічної стійкості. Банки активізували онлайн-сервіси, держава запровадила цифрову підтримку (зокрема «єПідтримку»), а бізнес перейшов на електронну комерцію та хмарні сервіси. Це забезпечило безперервність фінансових операцій і зберегло довіру до системи.

Однак цифровізація супроводжується новими викликами: кіберризиками, нерівномірним доступом до технологій та дефіцитом цифрових навичок. Тому потрібні державні програми цифрової інклюзії, освіта та посилення кіберзахисту.

Цифровізація змінює саму суть фінансового управління, перетворюючи його на стратегічний напрям із фокусом на гнучкість і інновації. Це не лише відповідь на кризу, а основа нової економічної моделі. Проте її успіх залежить від готовності суспільства до змін — технічних і ментальних.

Список використаних джерел:

1. Барановська С. П., Мельник О. В. Цифрові технології в антикризовому управлінні. *Економіка та організація управління*. 2022. № 1(45). С. 43–48. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6078/6565657409 (дата звернення: 24.03.2025).
2. Дика С. І. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 273–278. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2342/2263 (дата звернення: 24.03.2025).
3. Руденко Л. Г. Фінансові технології у цифровізованому суспільстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 55–60. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5215/5262/11842 (дата звернення: 24.03.2025).
4. Ковальчук І. О., Гриценко А. В. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 137–141. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1082/1039 (дата звернення: 24.03.2025).

Вдовичин А. В.
студент Західноукраїнського національного університету
Керівник: к.е.н., доц. Сидорчук А. А.

ЕТАПИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Фінансова грамотність домогосподарства допомагає зрозуміти ключові фінансові поняття (інфляція, відсоткова ставка, ризик, заощадження, інвестиції тощо) і використовувати їх, з одного боку, для розуміння домогосподарством впливу управлінських рішень органів державної влади у сфері грошово-кредитної політики, а з іншого для управління власними фінансами в умовах невизначеності. Тому запропонована Дорожня карта підвищення фінансової грамотності домогосподарств передбачатиме використання різних форм та інструментів заощаджень, інвестицій, що сприятиме поглибленню знань про процес управління та збалансування їхніх фінансових ресурсів.

Дорожня карта підвищення фінансової грамотності домогосподарств включає етапи, кожний з яких відображає учасників заходів (організаторів – представників виконавчої влади, наукових установ та освітніх закладів; слухачів – домогосподарств), які дають можливість узгодити їхні інтереси і досягти очікуваної результативності зустрічей.

І етап: 1 квартал 2026 р. – проведення семінару на тему «Фінансова грамотність домогосподарств», головним організатором якого повинно стати Міністерство освіти і науки України. На цьому етапі передбачається участь та виступ представників Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій, Національного банку України. Слухачами цього семінару повинні стати педагогічний склад закладів середньої освіти. За результатами семінару слухачі повинні оволодіти концептуально-теоретичними основами управління фінансовими ресурсами домогосподарств у сучасних умовах.

ІІ етап: 2 квартал 2026 р. – проведення семінару на тему «Перспективи розвитку фінансової грамотності домогосподарств в Україні». Головними організаторами цього семінару повинен стати Комітет Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій. На цьому етапі передбачається участь суб'єктів господарювання, які надають послуги у сфері фінансового посередництва (банківських установ, страхових компаній, недержавних пенсійних фондів, Української асоціації інвестиційного бізнесу тощо). Важливість участі фінансових посередників обумовлена тим фактом, що «якщо послуги фінансових консультантів для юридичних осіб є широко розповсюдженою практикою в Україні й світі» [1, с. 91], то система фінансового консультування домогосподарств повною мірою не використовується. Саме тому, така система повинна стати процесом «взаємодії консультанта і клієнта…, передбачає надання інформації на платній або безоплатній основі у формі порад, висновків та рекомендацій з питань оптимізації, раціонального використання та прибуткового інвестування особистих коштів» [2, с. 95]. Слухачами цього семінару є представники вищих навчальних закладів, які мають спеціалізовані

вчені ради за спеціальностями 08.00.08 та кафедри, що готують фахівців за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». За результатами семінару учасники оволодівають теоретико-методологічними, методичними та практичними основами управління фінансовими ресурсами домогосподарств.

III етап: 3 квартал 2026 р. – проведення спільної відкритої прес-конференції «Результати підвищення фінансової грамотності домогосподарств в Україні». Її організаторами стануть Комітет Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій, Національний банк України, представники вищих навчальних закладів та установ фінансового консультування. Під час цього заходу учасники ознайомлюються із загальними тенденціями розвитку сфери фінансів домогосподарств в Україні, пропонують власні підходи до її розвитку.

IV етап: 4 квартал 2026 р. – обмін досвідом. Передбачає проведення наукових конференцій (у тому числі інтернет-конференцій), круглих столів, практичних семінарів; днів відкритих дверей; участь у відкритих лекціях професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів згідно із затвердженим графіком. За результатами проведення цих заходів пропонуються випуск спільних посібників методичних рекомендацій із питань теоретичних основ чи підвищення фінансової грамотності домогосподарств.

V етап: січень 2027 р. – проведення семінару на тему «Проблемні аспекти запровадження фінансової грамотності домогосподарств в Україні». Головними організаторами цього семінару є Комітет Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій, Національний банк України. На цьому етапі передбачаються участь і виступи вищих навчальних закладів, які мають спеціалізовані вчені ради за спеціальностями 08.00.08 та кафедри, що готують фахівців за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». За результатами семінару учасники визначають головні проблеми підвищення фінансової грамотності домогосподарств в Україні та перспективи подальшої співпраці в цьому напрямі, укладають договори про проведення практик для студентів в установах які надають послуги по фінансовому посередництву, з подальшим працевлаштуванням найкращих із них на вакантні місця.

Запропонована Дорожня карта підвищення фінансової грамотності домогосподарств дозволить підвищити рівень професійної компетентності всіх її учасників, зміцнити взаємодію органів державної влади, вищих навчальних закладів та фінансових посередників і здатна стати основою для розвитку сфери фінансів домогосподарств. Головною метою таких кроків є усвідомлення домогосподарством важливості управління власними фінансовими ресурсами в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Сидор І., Віятик І. Фінансове консультування та його вплив на зростання суспільного добробуту населення. *Світ фінансів*. 2021. № 4 (69). С. 91–103.
2. Жукевич С., Карпишин Н. Фінансове консультування населення: теоретико-організаційні аспекти діяльності. Економічний аналіз. 2017. № 2 (Том 27). С. 91–97.

Власенко І. А.
студентка Одеського Національного економічного університету
Науковий керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л.А.

БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Сучасна українська економіка зазнає глибоких потрясінь внаслідок масштабного воєнного вторгнення з боку російської федерації. Соціально-економічні наслідки від повномасштабного вторгнення є досить суттєвими. Зруйновані численні об'єкти виробничої інфраструктури, суттєво постраждав промисловий капітал, спостерігалися великі людські втрати, зросли соціальні ризики, суттєво скоротилися доходи громадян та суб'єктів господарювання, а також зменшилася купівельна спроможність й обсяги заощаджень населення.

Заснування майбутньої довіри до державних намірів та прагнень України повинно відображатися в перших кроках на шляху до післявоєнного відновлення. Передусім йдеться про необхідність оновлення законодавчого середовища та впровадження важливих реформ. Багато з яких довгий час не впроваджувалися через відсутність політичної волі або пасивність керівництва нашої держави.

Перспективи подальшого економічного розвитку України безпосередньо залежать не тільки від тривалості бойових дій, масштабів руйнувань та обсягів зовнішньої допомоги з боку міжнародних партнерів, але й від спроможності бюджетної політики забезпечувати необхідними ресурсами процеси її відновлення на основі «перерозподілу національного доходу з метою досягнення стійкості фінансової системи, скорочення бюджетного дефіциту з урахуванням орієнтирів повоєнного відновлення соціальних потреб населення» [1].

У повоєнний період особливої уваги набувають питання щодо забезпечення дохідної частини державного бюджету та бюджетів місцевого рівня. Нині ситуація з наповнення дохідної частини бюджетів за рахунок податкових надходжень досить складна, що й демонструє динаміка їх питомої ваги. Так, у 2020 році вона складала 85, 4%, а у 2023 р. знизилася до 45,0%. Загалом структура доходів Державного бюджету України зазнала значних змін за рахунок збільшення міжнародної допомоги країн ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ, яка у 2022 році становила 26,9%, а у 2023 – 16, 2% [2].

Якщо простежувати зміни у структурі видатків державного бюджету, то й тут відбуваються суттєва трансформація з причин підвищення потреб у забезпеченні національної безпеки держави, зокрема військових потреб. Як показав аналіз частка видатків на оборону у 2023 р. у порівнянні з 2019 роком зросла з на 42,3% і становила у 2023 р. 52,3%. Структурні зміни у бік збільшення видатків державного бюджету, крім оборони, торкнулися таких напрямків фінансування, як охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, громадський порядок, безпека та судова влада [3].

Проведене дослідження показало, що бюджетна політика України, яка комплексно забезпечує фінансову систему податковими надходженнями на

відновлення територій, що постраждали від ведення воєнних дій, зазнала суттєвих деструктивних змін. Для того, щоб подолати негативні наслідки вже сьогодні необхідно розробити стратегічні пріоритети бюджетної політики з огляду на повоєнне відновлення економіки, а також визначити потенційні джерела щодо забезпечення їх виконання. І якщо у період воєнного стану значне збільшення бюджетних видатків спостерігається у бік фінансування оборони, що є закономірним, то післявоєнний розвиток має зосереджуватися на таких сферах, як соціальна і виробнича інфраструктура, енергетика, ІТ, підтримка малого та середнього бізнесу, які сприятимуть економічному зростанню та формуватимуть інвестиційний потенціал.

Неодмінною умовою повоєнного розвитку регіонів має стати диверсифікація джерел фінансування територіальних громад, зокрема через залучення іноземних інвестицій, одержання грантів, розвиток облігаційного фінансування (наприклад, впровадження зелених й інфраструктурних облігацій).

Не менш важливою є підтримка ментального здоров'я українського населення, забезпечення консультування військовослужбовцям та переміщеним особам для їх реінтеграції у соціально-економічні відносини та ринок праці.

Одним із ключових напрямів бюджетної політики у повоєнний період є вирішення гуманітарних питань. Це включає відновлення об'єктів соціальної інфраструктури, формування ефективної системи соціального захисту постраждалих, будівництво медичних центрів для реабілітації військовослужбовців, створення психологічних центрів підтримки, тощо. Особливої уваги потребує розробка дієвого механізму фінансової компенсації громадянам, які зазнали матеріальних втрат унаслідок воєнних дій.

Список використаних джерел:

1. Trusova N. V., Hrytsenko O. M. Budget policy of Ukraine in the crisis period and challenges of the post – war reconstruction of the financial system. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. 2024. no 1(50). С. 128-136. https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/687/657
2. Славкова А., Гладченко Л., Вдовіна І. Особливості державного бюджету України в умовах економічної нестабільності. *Modeling the development of the economic systems.* 2024. no 3. https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/387
3. Державний веб-портал бюджету для громадян. Open budget. URL: https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2023&budgetType=NATIONAL

Вознюк Т. Ю.
студентка Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник: викладач Сіщук М.П.

СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах економічної нестабільності для малого бізнесу в Україні важливо сформувати ефективну стратегію фінансової стійкості, яка б дозволила адаптуватися до змін, зберегти ліквідність і забезпечити довгострокове функціонування.

Основними факторами фінансової нестійкості малого бізнесу є:

- ✓ війна з російською федерацією, що створює значні проблеми для підприємств - порушення постачання сировини, підвищення витрат на безпеку та логістику;
- ✓ політична нестабільність у країні;
- ✓ інфляція та зростання цін на енергоносії, матеріали та послуги, що призводять до зниження рентабельності бізнесу та збільшення витрат;
- ✓ нестабільність податкової політики, часті зміни в правилах імпорту/експорту, нові санкції — ускладнюють прогнозування та планування для підприємств;
- ✓ незадовільний доступ до пільгового фінансування: у зв'язку з високими ризиками багато банків не охоче кредитують малі підприємства, що обмежує їх можливості для зростання;
- ✓ низький рівень ВВП та великий зовнішній борг;
- ✓ нестача кадрів, особливо в галузях, що вимагають спеціалізованих навичок, оскільки більшість працівників або мобілізовані у армію або мігрували за кордон.

Голова Комітету з питань економічного розвитку Дмитро Наталуха зазначає що «малий і середній бізнес – це 90% всього бізнесу і 72% реалізації продукції в Україні. В період війни він став основою структури української економіки. У 2024 році 260 тисяч фізичних осіб - підприємців забезпечували робочі місця 673 тисячам осіб, що на 13% менше порівняно з довоєнним періодом» [1].

«Але водночас у цьому ж році в Україні припинили діяльність майже 210 тисяч фізичних осіб - підприємців. Це найвищий показник закриттів за останні 5 років, що свідчить про глибоку кризу у сфері малого підприємництва. Найбільше закриттів зафіксовано у сфері роздрібної торгівлі, яка традиційно є основною для малого бізнесу, а також у галузі інформаційних технологій, що свідчить про поширення труднощів навіть серед динамічно розвинених секторів економіки» [2].

Ці дані підтверджують нагальну потребу в системній підтримці малого бізнесу, особливо в регіонах, що постраждали від активних бойових дій та у сферах, які забезпечують критичну інфраструктуру або мають експортний потенціал.

За умов такої нестабільності підприємства почали активно впроваджувати цифрові технології (CRM-системи, онлайн-банкінг, автоматизація обліку онлайн-магазини, дистанційна робота, платформи для консультацій).

Важливою підтримкою для українського бізнесу стала допомога від міжнародних партнерів та фінансових організацій. Проте наш уряд також зробив великий внесок для бізнесу.

«Під час дії військового стану були запроваджені нові програми та ініціативи, серед яких найбільш помітною стала програма «єРобота» у 2022 році. Ця державна ініціатива передбачає надання безповоротної фінансової допомоги для запуску нових або розширення вже існуючих бізнесів за умови створення нових робочих місць. Також, Офіс з розвитку підприємництва та експорту запровадив онлайн-платформу з оновленими ресурсами для українських компаній, які мають можливість експортувати свою продукцію навіть в умовах війни. Крім того, було запущено спеціалізовану кредитну програму, що надає фінансову підтримку експортерам, які зіткнулися з труднощами війни та потребують додаткових коштів для виконання міжнародних контрактів» [3].

Отже, малий бізнес в Україні опинився у центрі серйозних викликів, пов'язаних з війною, економічною невизначеністю та обмеженими ресурсами. Водночас саме гнучкість, швидка адаптація до змін, здатність до інновацій та переорієнтації дозволяють йому залишатися життєздатним навіть у кризових умовах.

Для забезпечення фінансової стійкості підприємствам необхідно впроваджувати комплексні стратегії, які включають: підвищення ефективності управління фінансами, оптимізацію витрат, цифровізацію бізнес-процесів, пошук нових ринків збуту, розвиток експортного потенціалу та активне використання державних і міжнародних програм підтримки.

Список використаних джерел:

1. Пріоритети та виклики діяльності малого та середнього бізнесу у 2025 році: комітетські слухання. / Дебет - кредит. URL: https://news.dtkt.ua/society/economics/97471-prioriteti-ta-vikliki-diialnosti-malogo-ta-serednyogo-biznesu-u-2025-roci-komitetski-sluxannia
2. У 2024 українці закрили рекордну за 5 років кількість ФОПів – майже 210 тисяч. / Блог YC.Market. Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL: https://blog.youcontrol.market/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/ (дата звернення: 12.04.2025).
3. Чернишевич, Д. Р., Жигалкевич Ж. М. (2022). Розвиток бізнесу під час воєнного стану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ. С. 115-116.

Гадомський П.О.
аспірант Західноукраїнського національного університету

НОВІТНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується зростанням рівня нестабільності та невизначеності. Підприємства сфери обслуговування відіграють важливу роль у формуванні ВВП та забезпеченні зайнятості населення і є вразливими до впливу таких дестабілізуючих факторів як: пандемічні кризи, військові події, геополітичні зрушення, технологічні революції, зміни у вподобаннях споживачів та підвищенні конкурентоспроможності. Специфіка їхньої діяльності полягає у безпосередній взаємодії з клієнтами, високій залежності від людського фактору та складності стандартизації послуг, що в свою чергу вимагає розробки та впровадження новітніх підходів до забезпечення їхньої фінансової стійкості та ефективності діяльності в умовах невизначеності.

Інноваційні підходи відіграють вирішальну роль у створенні ефективних та екологічно сталих моделей управління, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємств у сфері послуг та адаптуватись до мінливих потреб споживачів [1].

Для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств сфери послуг необхідно впроваджувати адаптивні підходи, включаючи цифровізацію процесів, гнучке управління ресурсами, підвищення кваліфікації персоналу та використання екологічних технологій [2].

Важливим напрямом забезпечення діяльності підприємств сфери обслуговування в умовах невизначеності є впровадження гнучких організаційних структур та процесів. Лінійно-функціональні ієрархічні структури, часто виявляються занадто повільними та неадаптивними для оперативного реагування на швидкі зміни зовнішнього мінливого невизначеного, складного й неоднозначного середовища. Однак, децентралізовані, мережеві та проектно-орієнтовані структури, забезпечують більшу гнучкість та здатність до інновацій.

Значну роль у підвищенні адаптивності підприємств сфери послуг відіграє оптимізація бізнес-процесів на основі принципів ощадливого виробництва та управління якістю, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності, виявлення ризиків та загроз, мінімізацію витрат, підвищення якості послуг, а також забезпечення задоволеності та безпечності умов для клієнтів. В умовах невизначеності, коли ресурси можуть бути обмеженими, а конкуренція посилюється, здатність підприємств сфери послуг надавати високоякісні послуги з мінімальними витратами стає вагомою конкурентною перевагою.

Визначальним фактором забезпечення діяльності підприємств сфери обслуговування є технологічна трансформація. Впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення, технології інтернет речей та мобільні додатки, відкривають нові можливості для автоматизації

процесів, персоналізації обслуговування, оптимізації взаємодії з клієнтами, прогнозування попиту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Цифрові платформи та онлайн-сервіси дозволяють підприємствам розширювати географію своєї діяльності, залучати нових клієнтів, створювати нові продукти чи послуги, а також укладати й реалізовувати нові договори.

Управління людськими ресурсами набуває особливого значення у забезпеченні діяльності підприємств сфери послуг, так як висококваліфікований та мотивований персонал є ключовим активом будь-якого підприємства. Підприємствам необхідно постійно інвестувати у навчання та розвиток своїх працівників, створювати сприятливу робочу атмосферу, заохочувати та стимулювати ініціативу до вдосконалення, креативність та винахідливість.

Управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості бізнесу є невід'ємною складовою забезпечення діяльності підприємств сфери обслуговування. Підприємствам необхідно здійснювати регулярний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікувати потенційні ризики та розробляти плани їхнього попередження та мінімізації. Диверсифікація послуг та ринків збуту, створення резервних фондів та впровадження страхових механізмів можуть допомогти підприємствам пом'якшити негативний вплив непередбачуваних подій.

Співробітництво з іншими партнерами можуть сприяти підвищенню фінансової стійкості та конкурентоздатності підприємств сфери обслуговування, а також допомагати краще адаптуватися до змін та отримати доступ до нових ринків та технологій.

Таким чином, забезпечення діяльності підприємств сфери обслуговування в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу, що включає впровадження гнучких організаційних структур та процесів, оптимізацію бізнес-процесів, технологічну трансформацію, ефективне управління людськими ресурсами, розвиток клієнтської орієнтації, управління ризиками, стратегічне управління та прогнозування, а також співробітництво та партнерство. Успішне застосування цих новітніх підходів дозволить підприємствам сфери обслуговування не лише виживати в умовах нестабільності, але й забезпечувати сталий розвиток та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Лисюк Т.В. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск №72 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5733/5675 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97
2. Кузнєцова А. Штучний інтелект у маркетингу: переваги і приклади використання. *Webpromo*. 2023. URL: https://webpromo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketingu-perevagi-i-prikladivikoristannya/9

Гребенюк Ю.М.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Науковий керівник: к.е.н., доцент Красностанова Н.Е.

МЕТОДИ ФІНАНСОВОГО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах генеральна мета менеджменту – максимізація прибутку, зазнає змін. Існує безліч способів маніпулювання прибутком як за допомогою принципів облікової політики (наприклад, шляхом вибору різних методів оцінки запасів), так і за допомогою вибору певної фінансової політики (наприклад використання кредитів для заниження прибутку у звітності за рахунок виникнення зобов'язань з виплати відсотків).

Таким чином, об'єктивність та цінність такого показника як прибуток для характеристики діяльності компанії можна поставити під сумнів. Для обґрунтованого аналізу діяльності підприємства необхідно здійснювати різні коригування прибутку.

Також слід зазначити, що прагнення максимізації прибутку може призвести до прийняття ризикованих фінансових рішень, які хоч і збільшують прибуток у короткостроковій перспективі, у середньо- або довгостроковому періоді руйнують вартість та фінансову рівновагу компаній.

У великих закордонних корпораціях для обґрунтування стратегічних рішень використовується такий показник як цінність бізнесу, а метою прийняття рішень є зростання. Таким чином, зростання вартості бізнесу, що визначається одночасним впливом фінансових та нефінансових факторів, стає основою для розробки корпоративної та фінансової стратегій, систем мотивації вищого менеджменту компаній тощо.

Виділимо дві концепції, в яких дається відповідь на теоретичне питання про фундаментальну (генеральну) мету компаній.

Перша концепція, що зародилася в 80-90-х роках в американській бізнес-культурі, отримала назву концепції ціннісно орієнтованого управління (КЦОУ) або Value Based Management (VBM). Ця концепція заснована на ідеї про те, що головними вигодонабувачами діяльності компаній є насамперед власники капіталу, відповідно приріст добробуту власників є головною метою діяльності.

Інша концепція має назву теорії зацікавлених сторін (stakeholder theory) та обґрунтовує стратегічні цілі компанії інтересами безлічі груп (працівники, постачальники, покупці, місцеві органи влади тощо) а не лише інтересами власників. Існують три підходи до оцінки взаємодії інтересів різних груп зацікавлених осіб у процесі управління компанією. Перший підхід передбачає, що інтереси власників компаній не вступають у конфлікт з інтересами інших зацікавлених груп. Друга думка полягає в тому, що акціонери в будь-якому випадку несуть великі ризики, тому їхні інтереси мають першорядне значення. Третій і найпопулярніший нині підхід до цієї проблеми, який можна назвати компромісним, передбачає інтеграцію інтересів власників та інших зацікавлених осіб.

Ми дотримуємось першої концепції, вважаючи її більш піддається методам формалізованого аналізу, і надалі ми вивчатимемо трансплантацію положень КЦОУ в теорію оцінки вартості бізнесу компаній, що дозволить повніше досліджувати вплив фінансових і нефінансових факторів на вартість бізнесу компаній.

Виділимо фактори, що викликали зростання інтересу до КЦЗУ:

1. Зростання частки інституційних інвесторів у власності підприємств. Під інституційними інвесторами розумітимемо юридичних осіб, які акумулюють кошти своїх вкладників та здійснюють їх інвестування в активи на фондовому ринку.

2. Глобалізація і дедалі більша динамічність змін на фінансових ринках призвели до того, що процеси тактичного та стратегічного планування на рівні компаній стали безперервними. Цьому сприяв розвиток інформаційних технологій, доступність фінансової інформації. Таким чином, одним із факторів успіху компаній у конкурентній боротьбі стала здатність швидко обробляти релевантну інформацію та розробляти на її основі управлінські рішення. Саме на цьому засновано КЦЗУ, що дозволяє виділити ключові фактори успіху бізнесу.

На основі аналізу вищенаведених факторів можна виділити основні особливості КЦЗУ:

• Управління вартістю бізнесу має відбуватись на всіх рівнях управління: від вищого менеджменту до пересічних працівників.

• Безперервний процес збільшення добробуту власників, що передбачає прийняття стратегічних та операційних рішень у кожний момент діяльності організації.

• Управління вартістю бізнесу можливе лише за допомогою розробки системи фінансових та нефінансових показників, які безпосередньо впливають на зростання вартості.

На нашу думку, у практиці керівництва українськими компаніями недостатньо враховується, що вартість бізнесу – це комплексний показник, який інтегрує велику кількість корелюючих факторів.

Уявлення про вартість бізнесу компаній та визначення її зростання як стратегічну мету розвитку компаній є основою для фінансового обґрунтування управлінських рішень, розробки фінансової стратегії, оцінки ефективності діяльності компаній на основі показників вартості та вдосконалення системи фінансового менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Васюк Н.В. Оцінка бізнесу як інструмент управління вартістю підприємства / Н.В. Васюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3185
2. Краснокутська Н.С. Оцінка бізнесу. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. 2021 р. Видавництво: МОНОГРАФ. ФОП Іванченко І.С.ISBN: ISBN 978-617-8059-13-2

Дармограй І.В.
аспірант Західноукраїнського національного університету

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій фінансова безпека банківських установ набуває особливої актуальності, так як цифровізація породжує нові загрози та виклики для фінансової стабільності та безпеки банківських установ, вимагаючи переосмислення традиційних підходів до управління ризиками та впровадження інноваційних стратегій захисту особистих даних клієнтів, а також сприяти запобіганню шахрайству та кібератакам.

Банки, які успішно впроваджують цифрові інновації, можуть мати більш ефективніші механізми виявлення та запобігання фінансовим шахрайствам та кібератакам, що впливає на загальний рівень їх фінансової безпеки [1].

Одним з ключових аспектів фінансової безпеки в умовах цифовізації є забезпечення кібербезпеки банківських інформаційних систем. Зростання кількості та складності кібератак, спрямованих на викрадення конфіденційної інформації, порушення операційної діяльності та завдання фінансових збитків, становить серйозну загрозу для забезпечення стабільності банківської системи. У зв'язку з цим, банківські установи повинні постійно вдосконалювати свої системи кіберзахисту, включаючи впровадження сучасних технологій виявлення та запобігання кібератакам, розробку ефективних планів реагування на інциденти кібербезпеки та підвищення рівня обізнаності персоналу щодо кібергігієни.

Іншим важливим аспектом фінансової безпеки є управління ризиками, пов'язаними з використанням цифрових технологій у банківській діяльності. Впровадження нових цифрових продуктів та послуг, таких як мобільний банкінг, онлайн-платежі та криптовалюти, супроводжується виникненням нових видів ризиків, включаючи операційні ризики, ризики шахрайства, ризики ліквідності та ринкові ризики. Банківські установи повинні розробляти та впроваджувати адекватні системи управління цими ризиками, враховуючи специфіку цифрового середовища та постійно адаптуючись до змін інноваційних технологій.

Забезпечення фінансової безпеки банківських установ в епоху цифрових технологій також вимагає посилення регуляторного нагляду з боку державних органів. Розвиток цифрових фінансових технологій та поява нових учасників ринку, таких як фінтех-компанії, створюють нові виклики для традиційних регуляторних підходів. Необхідне розроблення та впровадження гнучких та адаптивних регуляторних рамок, які б сприяли інноваціям у фінансовому секторі, одночасно забезпечуючи належний рівень захисту прав споживачів та стабільність фінансової системи.

Важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки відіграє міжнародна співпраця між банківськими установами, регуляторними органами та правоохоронними структурами. Кіберзлочинність має транснаціональний

характер, тому ефективна боротьба з нею вимагає обміну інформацією, координації дій та розробки спільних стратегій на міжнародному рівні.

Підвищення рівня фінансової грамотності населення також є важливим елементом забезпечення фінансової безпеки в цифрову епоху. Зростання популярності цифрових фінансових послуг вимагає від споживачів володіння необхідними знаннями та навичками для безпечного використання цих послуг та розпізнавання шахрайських схем.

Крім того, банківські установи повинні приділяти особливу увагу захисту персональних даних своїх клієнтів у цифровому середовищі. Збір, зберігання та обробка великих обсягів персональних даних створює ризики витоку або несанкціонованого доступу до цієї інформації. Впровадження надійних систем захисту даних, дотримання вимог законодавства про захист персональних даних та забезпечення прозорості процесів обробки даних є важливими елементами забезпечення фінансової безпеки та зміцнення довіри клієнтів.

У контексті розвитку штучного інтелекту та машинного навчання, банківські установи можуть використовувати ці технології для посилення своєї фінансової безпеки. Системи виявлення аномалій на основі штучного інтелекту можуть допомогти в ідентифікації підозрілих транзакцій та запобіганні шахрайству.

Ключову роль у підвищенні фінансової безпеки банків відіграє впровадження банківських інновацій. Незважаючи на загрозу для банківських операцій, нові технології дозволяють банкам створювати ефективні механізми моніторингу та контролю фінансових операцій. Використовуючи інноваційні рішення, фінансові установи можуть миттєво ідентифікувати та нейтралізувати загрози та ризики [2, с.340].

Таким чином, фінансова безпека банківських установ в епоху цифрових технологій є складним та багатогранним завданням, що вимагає комплексного підходу. Банківські установи повинні постійно вдосконалювати свої системи кіберзахисту, ефективно управляти ризиками, пов'язаними з цифровою трансформацією, активно співпрацювати з регуляторними органами та міжнародними партнерами, підвищувати фінансову грамотність населення та забезпечувати належний захист персональних даних клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Ситник Н. С., Кравченко Б. О. Роль цифрових фінансів у забезпеченні розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий збірник «InterConf».* 2023. № 182. С. 12–17. URL: https://archive.interconf. center/index.php/conference-proceeding/article/view/4991?articlesBySameAuthorPage=2
2. Колодізєв О. М., Береговий В. О. Фінансова безпека банків в умовах воєнного стану: вплив диджитал-інструментів та інновацій. *Бізнес Інформ.* 2024. №9. с.335-341. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-335-341

Демидова Д.Ю.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Журавель О.В.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах глобальних викликів, зокрема війни в Україні, економічної нестабільності, високої інфляції та трансформації цифрового середовища, ринок страхування зазнає суттєвих змін. Страхові компанії опинилися перед необхідністю не просто виживати, а адаптуватися, трансформуватися і зростати в умовах невизначеності. Згідно з даними Національного банку України, у 2023 році з ринку вийшли понад 10 страховиків, що не змогли адаптуватися до нових регуляторних вимог та економічних умов. Водночас, ринок демонструє потенціал — обсяг валових страхових премій у 2023 році зріс на 20,6%, що свідчить про відновлення довіри клієнтів і посилення конкуренції [1].

Управління розвитком страхових компаній у таких умовах набуває особливої стратегічної ваги. Ключовими стають швидкість адаптації до змін, цифрова трансформація, антикризове управління та клієнтоорієнтованість.

Розвиток страхової компанії — це не просто зростання фінансових показників, а цілеспрямований процес змін, що охоплює:

- потенціал і компетенції компанії;
- її організаційну структуру;
- бізнес-модель та стратегії;
- ключові бізнес-процеси.

Мета — забезпечити довгострокову ефективність, стабільність і конкурентоспроможність на динамічному ринку.

Серед найгостріших викликів сьогодення:

- зниження платоспроможності клієнтів через втрату доходів, інфляцію та міграцію;
- зростання ризиків через війну, включаючи фізичне знищення майна, смерть застрахованих осіб, непередбачуваність ризиків;
- посилення регуляторних вимог з боку НБУ, включаючи перехід до вимог Solvency II;
- необхідність переходу на цифрові канали обслуговування;
- зростання випадків шахрайства у сфері автострахування та медичного страхування.

Практики адаптації (кейси українських компаній):

- ARX (частина Fairfax Group) активно впроваджує електронний документообіг та мобільний додаток MyARX. Клієнти можуть подавати документи віддалено, відстежувати процес врегулювання страхових випадків, що скорочує час обслуговування вдвічі;

- УНІКА Україна завдяки автоматизації процесу андеррайтингу зменшила частку ручної обробки заявок на 45%, що суттєво знизило навантаження на персонал та ризики помилок [2].

Сучасне управління розвитком базується на інтеграції класичних стратегічних підходів із цифровими рішеннями. До основних інструментів належать:

- SWOT-аналіз — для оцінки сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей та загроз;
- BSC (Balanced Scorecard) — для стратегічного моніторингу ефективності по ключових напрямах: фінанси, клієнти, процеси, розвиток;
- benchmarking — постійне порівняння з кращими гравцями ринку;
- KPI-система — забезпечення контролю за виконанням стратегічних цілей;
- сценарне планування — важливе в умовах нестабільності, коли слід прораховувати кілька сценаріїв майбутнього;
- цифровий трансформаційний менеджмент — впровадження CRM-систем, Big Data, мобільних додатків, хмарних сервісів [3].

Не менш важливою є мотивація персоналу, розвиток soft skills, підготовка до змін. За даними дослідження KPMG (2023 рік), 86% керівників страхових компаній вважають, що саме людський фактор є ключовим драйвером цифрової трансформації [4].

Таким чином, управління розвитком страхової компанії у сучасних умовах потребує системного та гнучкого підходу, заснованого на глибокому аналізі зовнішнього середовища, цифрових технологіях та нових управлінських інструментах. Стійке зростання можливе лише за умови постійного вдосконалення організаційної структури, клієнтського сервісу та технологічних рішень.

Компанії, які здатні інтегрувати інноваційні технології, гнучко реагувати на виклики та інвестувати у розвиток персоналу, матимуть перевагу в умовах нестабільного ринку.

У перспективі ключовими факторами успіху залишатимуться: цифровізація, прозорість, клієнтоорієнтованість і соціальна відповідальність.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. URL:https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 10.04.2025).
2. Ведишева А. Страхові компанії: гарантії, надійність та довіра // *TAS Life.* 2023. URL: https://taslife.com.ua (дата звернення: 11.04.2025).
3. Іванов М. Управління бізнес-процесами страхової компанії. *Інституційний репозитарій ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»*. 2023. URL:https://ir.kneu.edu.ua (дата звернення: 09.04.2025).
4. Аналітичні огляди та дослідження. *KPMG в Україні.* 2023. URL:https://kpmg.com/ua (дата звернення: 11.04.2025).

Дехтяренко Т.В.
студентка Одеського національного економічного університету
Науковий керівник: к.е.н., доцент Васютинська Л.А.

ДЕТІНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ

Тіньова економіка присутня усюди, вона спричиняє конкуренцію офіційному сектору і значно скорочує податкове надходження до бюджету. Також це негативно впливає на партнерські відносини між країнами, створюючи конкурентоспроможність і змінюючи культуру ведення економічної діяльності, що шкодить Україні, яка прагне інтегруватись в європейський економічний простір. В умовах воєнного стану тіньовий бізнес може використовуватись для фінансування незаконних операцій та підривної діяльності. Враховуючи ці наслідки, аналіз шляхів детінізації економіки України важливо для забезпечення сталого економічного розвитку та є питанням національної безпеки.

За даними Міністерства економіки, 40% української економіки перебуває «у тіні» [1].

Різноманітні фактори, такі як зміни в економічній структурі, законодавстві, війна та криза, призвели до того, що деякі незаконні схеми стали використовуватися частіше (наприклад, зарплати в конвертах, контрабанда, корупція на кордоні, ухилення від податків через фіктивні фірми). Водночас інші схеми, такі як офшорні операції, ухилення від сплати ПДВ, контрафакт і незаконні операції в аграрному секторі, стали менш поширеними.

Тіньовий ринок праці склався унаслідок високих податків і обов'язкових внесків із фонду оплати праці, а також застаріле трудове законодавство, яке не відповідає актуальним потребам ринку та створює надмірні бюрократичні перешкоди для роботодавців. Це ускладнює легальне працевлаштування та сприяє розвитку неформальної зайнятості.

Високий рівень нелегального імпорту та контрабанди в Україні зберігається через те, що Державна митна служба вже багато років не зазнає необхідних реформ, які будуть передбачати: проведення відкритого конкурсу для набору нових співробітників, встановлення гідної заробітної плати для митників, автоматизацію процесів, персональну відповідальність співробітників.

Офшорні схеми більше залишаються доступними лише для великих компаній та заможних українців внаслідок воєнного стану, валютних обмежень та висхідної вартості обслуговування, що обумовлюється новими світовими стандартами податкової прозорості [2]. Спостерігається недоотримання податку на прибуток підприємств на рівні 9-11 млрд грн, що є історично низьким [3, с. 5].

Найбільше державний бюджет України втрачає від таких схем з ухилення від сплати податків, як виплата заробітної плати «у конвертах». Через цю схему у державний бюджет не отримує 115-230 млрд грн на рік [3, с. 38].

Позитивні тенденцій спостерігаються у питаннях протидії незаконному обігу контрафактних товарів і нелегальної торгівлі, де зазвичай домінують підакцизні товари. Так, у 2023 році втрати бюджету знизились до 35-40 млрд грн на рік, порівняно із 40-45 млрд грн у 2022 році [3, с. 30].

Негативні соціально-економічні наслідки тіньової економіки відбиваються на зменшенні податкових надходжень, недоотримання надходжень зі сплати штрафів. З огляду на те, що тіньовий сектор в основному розвивається у сфері послуг та торгівлі, то створюються певні диспропорції економічного розвитку. Крім того, доходи, які отримані через тіньові схеми, негативно впливають на інфляційні процеси.

Розуміння головних причин та умов, що сприяють зростанню тіньового сектору в Україні дає можливість сформулювати низку заходів щодо його детінізації, зокрема:

1. Протидія корупції і створення умов щодо її уникнення через створення установ та вдосконалення державного управління у сфері боротьби з нею через зменшення впливу на антикорупційні органи та проведення реформи;

2. Забезпечити взаємодію влади, бізнесу та громадськості за допомогою впровадження сучасних ІТ-технологій.

3. Посилити фінансовий контроль шляхом взаємодії контролюючих органів та запровадити ризик-орієнтований підхід до прийняття додаткової податкової звітності.

4. Створити ефективний механізм взаємодії та обміну інформацією між відповідними органами для боротьби з відмиванням доходів та фінансуванням тероризму через створення єдиного інформаційного каналу.

5. Вдосконалити українське законодавство в сфері боротьби з економічними злочинами у частині процедур, пов’язаних з навмисним банкрутством підприємств.

6. Створити сприятливі умови для ведення бізнесу шляхом вдосконалення системи державного регулювання через перегляд дозвільної системи.

Детінізація економіки України є особливо важливою в умовах євроінтеграції і воєнного стану, оскільки її значні масштаби підривають авторитет держави у міжнародному середовищі, впливають на зменшення надходжень до бюджету, погіршують конкуренцію на ринках й посилюють ризики щодо фінансування терористичних актів.

Список використаних джерел:

1. Finance ua. У Мінекономіки підрахували, яка частина української економіки перебуває «в тіні» URL : https://news.finance.ua/ua/u-minekonomiky-pidrahuvaly-yaka-chastyna-ukrains-koi-ekonomiky-perebuvaye-v-tini
2. Гетман О.О. На яких схемах тіньової економіки держава втрачає найбільше. Економічна правда 31.10.2024 URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/10/31/721290/
3. Дубровський В., Гетман О., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. Київ : Інститут соціально-економічної трансформації, 2024. 45 с. URL: https://iset-ua.org/images/Shemi-2024-final.pdf

Заславська Т. С.
студентка Одеського національного економічного університету
Науковий керівник: к.е.н., доцент Васютинська Л.А.

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ: ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Фінансова безпека є невід'ємною складовою національної безпеки держави, особливо в умовах воєнного стану. Воєнний стан створює унікальні виклики, які впливають як на державні фінанси, так і на банківську систему, валютний ринок, інвестиційний клімат і довіру громадян до фінансових інституцій.

Фінансова безпека держави — це створення та прояв таких фінансових умов, які б забезпечували нормальне функціонування та безперешкодний, збалансований розвиток національної фінансової системи, адекватне перебіг фінансових процесів в економіці та управлінні країни [2, с. 195]. У мирний час загрози фінансовій безпеці мають переважно економічний характер, проте у період війни до них додаються численні політичні, геополітичні та інформаційні чинники, основоположними з них, які формують комплекс внутрішніх та зовнішніх загроз є:

1. Зменшення економічної активності:

- падіння ВВП через зупинку або зниження ділової активності, руйнування інфраструктури та порушення ланцюгів постачання.
- скорочення експорту, зокрема аграрної та металургійної продукції, що зменшує валютні надходження.

2. Бюджетний дефіцит:

- зростання видатків на оборону, підтримку армії та відновлення зруйнованих об'єктів;
- скорочення податкових надходжень через зменшення бізнес-активності та міграцію населення.

3. Інфляційний тиск:

- зростання цін на товари та послуги через порушення виробництва, логістики та імпорту;
- девальвація національної валюти, що підвищує вартість імпорту та погіршує купівельну спроможність населення;

4. Зовнішні фінансові загрози:

- залежність від міжнародної фінансової допомоги (кредити, гранти), що може супроводжуватися політичними умовами;
- ризик санкцій або обмежень на торгівлю з іншими країнами, що погіршує доступ до ринків;

5. Банківська нестабільність:

- відтік депозитів через паніку населення та втрату довіри до фінансових установ;
- зростання рівня проблемних кредитів через неспроможність бізнесу та громадян виконувати зобов'язання;

6. Кіберзагрози та шахрайство:

- атаки на фінансову інфраструктуру (банки, платіжні системи), що можуть паралізувати економічні операції;
- поширення фінансового шахрайства в умовах нестабільності.

7. Соціально-економічна напруга:

- масова міграція та втрата робочої сили, що послаблює економічний потенціал;
- зростання безробіття та бідності, що може спричинити соціальні протести;

8. Енергетична залежність:

- руйнування енергетичної інфраструктури, що підвищує витрати на імпорт енергоносіїв;
- зростання цін на енергоресурси, що тисне на бюджет і населення.

В умовах, що склалися в Україні, для нівелювання виникаючих загроз доцільним є формування ефективного державно-приватного механізму господарювання. Такий механізм повинен, з одного боку, забезпечувати чітке регулювання економічної діяльності у державному секторі, який відіграє ключову роль у зміцненні обороноздатності країни та функціонує під повним контролем держави. З іншого боку, він має сприяти розвитку приватного підприємництва, що задовольняє потреби населення та виступає джерелом стабільного наповнення державного і місцевих бюджетів через систему оподаткування. Відтак, нормативно-правове забезпечення такого механізму має бути адаптованим до швидкоплинних змін зовнішнього середовища з метою збереження життєздатності фінансової системи держави [1, с. 145].

Фінансова безпека України в умовах воєнного стану значною мірою залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами для забезпечення першочергових потреб, зокрема Збройних Сил, оборонної промисловості, а також й – державної підтримки суб’єктів господарювання.

Україна, перебуваючи у стані війни, має зміцнювати фінансову дисципліну, підвищувати прозорість державних витрат, посилювати банківський нагляд і стимулювати розвиток внутрішніх фінансових резервів.

Список використаних джерел:

1. Коробцова Д.В. Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2022. № 2. С. 141–146. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.27 (дата звернення: 13.04.2025).
2. Штанцель С. Е. Фінансова безпека держави як об’єкт публічного управління: теоретичні та методологічні підходи. *Державне управління*. 2024. № 13. С. 193–199. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.193 (дата звернення: 13.04.2025).

Ізвощіков О. С.
аспірант Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник: к.е.н., доцент Дмитрів В. І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасний стан податкової системи України характеризується внутрішньою несистемністю та неузгодженістю складових елементів податкових правовідносин. Основними проблемами залишаються нестабільність нормативного регулювання, складність адміністрування податків і зборів, порушення принципів економічної та соціальної справедливості, а також нерівномірність податкового навантаження. Суттєві дисбаланси у виконанні фіскальних функцій держави спостерігаються як у галузевому, так і в територіальному вимірах, що негативно позначається на стані національної економіки. Крім того, низький рівень податкової дисципліни залишається однією з ключових проблем. Виявлені суперечності зумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками, і їхнє розмежування є важливою умовою для розроблення ефективних практичних заходів щодо реформування стратегії та тактики податкової політики держави.

На сьогоднішній день питання податкової політики в Україні належать до найактуальніших як в економічному та соціальному, так і в політичному вимірах. Сучасна модель податкової політики України поєднує елементи двох провідних світових підходів до оподаткування — європейського та американського. Так, для європейської моделі характерним є домінування непрямих податків, зокрема податку на додану вартість, тоді як американська система базується переважно на прибутковому оподаткуванні. Вітчизняна податкова політика формується на основі еклектичного поєднання цих моделей, головною метою якого є забезпечення максимального рівня податкових надходжень до бюджету, що становлять основну частину його дохідної частини.

Податкова політика — це діяльність держави, що реалізується через комплекс заходів, здійснюваних уповноваженими органами державної влади та управління у сфері функціонування податків і зборів як фіскальних інструментів та засобів економічного регулювання. Як багатогранне та складне соціально-економічне явище, податкова політика розглядається як сукупність організаційних, економічних і правових заходів, що забезпечують на основі єдиних принципів науково обґрунтовану, послідовну діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Ця діяльність має на меті забезпечення оптимального — тобто такого, що поєднує суспільні й приватні інтереси — повного й адекватного регулювання процесів оподаткування [1].

Податкова політика становить собою сукупність економічних, фінансових і правових заходів держави, спрямованих на формування ефективної податкової системи з метою забезпечення фінансових потреб державного сектора, підтримки окремих соціальних груп населення, а також стимулювання розвитку національної економіки шляхом перерозподілу фінансових ресурсів. Завдяки своїй багатогранній внутрішній природі, податкова політика справляє вплив на

всі ключові соціально-економічні сфери функціонування держави. У комплексі з грошово-кредитною політикою, системою ціноутворення, соціально-тарифним регулюванням і бюджетним плануванням вона формує основу державного впливу на механізми функціонування ринку. Водночас податкова політика вирізняється специфічними рисами, які визначають її унікальний соціально-економічний зміст та функціональне навантаження в системі державного управління.

На перший погляд, соціальний характер податкової політики розкривається переважно через механізми її реалізації. Проте, на нашу думку, соціальні ознаки притаманні самій сутності податкової політики, оскільки вона базується на причинно-наслідкових зв'язках, що мають розподільчо-регулюючий характер. Податок як фінансово-економічна категорія виконує функцію регулювання вартісних пропорцій первинного розподілу та перерозподілу частини валового внутрішнього продукту. З одного боку, оподаткування зменшує реальні доходи економічних агентів, що, відповідно, впливає на рівень їх добробуту. З іншого боку, податкові надходження виступають джерелом фінансування суспільних благ, що в перспективі сприяє покращенню соціально-економічного становища громадян [2].

Таким чином, податкова політика як інструмент державного управління завжди викликає амбівалентне ставлення з боку населення, оскільки її перерозподільча природа не дозволяє забезпечити одночасну соціальну справедливість для всіх верств суспільства. Саме внутрішня сутність податкової політики передбачає перерозподіл добробуту між різними соціальними групами шляхом перетікання частини доходів від одних суб'єктів до інших. Тому, ознаки суспільно-соціального характеру є невід'ємними складовими податкової політики не лише на рівні її реалізації, але й у змістовному наповненні цієї дефініції.

Список використаних джерел:

1. Крисоватий, А. І. Теоретико-організаційні домінанти та практика реалізації податкової політики в Україні [Текст] : монографія / А. І. Крисоватий. Тернопіль : Карт-бланш, 2005.
2. Сучасна парадигма фіскальної політики України в умовах формування суспільства сталого розвитку [Текст] : монографія / А. І. Крисоватий, Л. П. Амбрик, М. П. Бадида [та ін.] ; за наук. ред. А. І. Крисоватого. - Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 460 с

Калакун І. І.
студентка Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник: д.е.н., проф. Десятнюк О. М.

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ СПОСІБ УНИКНЕННЯ ШАХРАЙСЬКИХ СХЕМ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

У сучасному світі зростання цифрових технологій та поширення онлайн-фінансових інструментів створює нові можливості для населення, але водночас підвищує ризики шахрайства. Недостатній рівень фінансової грамотності громадян часто стає основною причиною потрапляння у шахрайські схеми. Актуальність цієї теми зумовлена потребою підвищення захищеності споживачів на ринку фінансових послуг через розвиток їхньої фінансової обізнаності.

Фінансова грамотність — це сукупність знань, навичок і установок, що дозволяють особі ефективно управляти своїми фінансами, ухвалювати обґрунтовані фінансові рішення та уникати фінансових ризиків, зокрема шахрайства. Імпонує точка зору, що «фінансова грамотність складається з ефективного управління власними фінансами, здійснення обліку доходів та витрат, уміння орієнтуватися в особливостях різноманітних фінансових продуктів та послуг, мати актуальну інформацію щодо ситуації на фінансових ринках, приймати обґрунтовані рішення щодо фінансових продуктів і послуг та нести відповідальність за такі рішення» [1, с. 18].

Доцільно зазначити, що фінансово грамотні особи здатні ідентифікувати підозрілі фінансові пропозиції, перевіряти достовірність інформації, а також розуміють свої права як споживачі фінансових послуг.

На жаль, в результаті диверсифікації ринку послуг спостерігається значна активізація шахрайських схем, особливо у платіжному сегменті. В Україні обсяги виявлених шахрайств з платіжними картками за останні роки суттєво зросли. Якщо у 2019 році було зафіксовано близько 72 тис. випадків незаконних дій з платіжними картками (за якими клієнти понесли збитки), то у 2022 році їх кількість перевищила 200 тис., а у 2023 році – вже 272 тис. випадків. Сумарні збитки банків, торговців та клієнтів від таких незаконних операцій зросли з приблизно 329 млн грн у 2021 році до 481 млн грн у 2022 році (+46% за рік), а за підсумками 2023 року сягнули 833 млн грн. Це рекордні втрати, які більш ніж удвічі перевищують довоєнні показники [2].

Необхідно зазначити, що можливість виникнення фінансового шахрайства пов’язана передусім із «наявністю сприятливих умов для вчинення шахрайських дій, можливістю доступу особи до фінансових ресурсів та слабким контролем (або його повною відсутністю) щодо дій потенційного шахрая. На думку Т. Кізими та А. Кізими: «мотивація шахрайських дій може бути обумовлена як наявністю певних фінансових проблем у такої особи (складна фінансова ситуація та необхідність її покращення, схильність до ризикових та азартних вчинків), так і зовнішнім тиском з боку інших осіб, відсутністю жорсткого фінансового

контролю за діяльністю потенційного шахрая та, що найголовніше – ймовірністю отримання надвисоких доходів фінансовими шахраями» [3, с. 48].

Напрями уникнення шахрайства на ринку фінансових послуг на основі фінансової грамотності систематизовано наступним чином:

1. Освітні ініціативи
   - Подальша імплементація фінансової грамотності в освітній процес;
   - Проведення онлайн-курсів, воркшопів, майстер класів, інтерактивних платформ тощо;
   - Навчальні та просвітницькі кампанії щодо кібербезпеки;
2. Підвищення фінансової обізнаності дорослого населення
   - Побудова чітких партнерських відносин з банківськими установами, страховими компаніями, громадськими організаціями з питань фінансів тощо;
   - Створення державних порталів із перевірки законного функціонування фінансових установ;
3. Інструменти цифрової безпеки та критичного мислення
   - Перевірка URL-адрес, цифрові підписи, використання офіційних застосунків
   - Навчання з метою виявлення шахрайських схем: фішинг, підроблені інвестиційні платформи, псевдоблагодійність тощо;
4. Створення механізмів запобігання шахрайству
5. Підвищення відповідальності фінансових компаній за інформування споживачів
6. Міжнародне співробітництво з метою боротьби з кроснаціональним шахрайством та ін.

Отже, фінансова грамотність є ефективним засобом захисту споживачів від шахрайства на ринку фінансових послуг. Поєднання освітніх заходів, державного регулювання та цифрових інструментів формує середовище, в якому громадяни здатні самостійно розпізнавати ризики та діяти безпечно. Розвиток фінансової культури повинен стати стратегічним пріоритетом для України в умовах активізації цифрових загроз і розвитку ринку фінансових технологій.

Список використаних джерел:

1. Грибовська Ю. М. Основи фінансової грамотності в закладах професійної (професійно-технічної) освіти: електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 78 с.
2. Далецька Ю. Кількість шахрайств з картками за рік зросла на чверть. Як убезпечити себе. Бізнес Цензор. 2024. URL: https://censor.net/n3482059
3. Кізима Т., Кізима А. Ідентифікація причин та потенційних наслідків фінансового шахрайства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 2 (92). С. 47-56.

Каленюк І.В.
аспірант Західноукраїнського національного університету

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Цифровізація стає вагомим чинником трансформації різних секторів економіки, включаючи лісове господарство. Впровадження цифровізації у виробничі та управлінські процеси підприємств лісової галузі відкриває нові можливості для оптимізації фінансового забезпечення, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку.

Цифровізація змінила систему управління лісовим господарством, зокрема дала можливість оперативніше приймати рішення в частині вирішення проблем лісогосподарського та природоохоронного призначення [1, с. 119].

Важливим напрямком впливу цифровізації на фінансове забезпечення підприємств лісового господарства є впровадження систем точного лісівництва. Застосування геоінформаційних систем, безпілотних літальних апаратів, супутникового моніторингу та сенсорних технологій дозволяє отримувати оперативні та точні дані про стан лісових ресурсів, обсяги деревини, темпи росту, виявлення хвороб та шкідників, а також планувати лісогосподарські заходи з високою точністю, що сприяє оптимізації витрат на лісовідновлення, охорону та захист лісів, а також підвищенню продуктивності лісозаготівель, що безпосередньо впливає на збільшення доходів підприємств.

Цифрові технології відіграють важливу роль в автоматизації обліку та контролю руху лісової продукції. Впровадження електронних систем обліку деревини, маркування та відстеження лісоматеріалів на всіх етапах виробничого циклу дозволяє підвищити прозорість галузі, мінімізувати ризики незаконних рубок та обігу нелегальної деревини, а також оптимізувати складські запаси та логістичні процеси, що сприяє зменшенню операційних витрат та збільшенню надходжень від реалізації легально заготовленої продукції.

Держлісагентство забезпечує доступ громадськості до інформації щодо використання лісових ресурсів. На офіційному сайті адміністратора Єдиної державної системи електронного обліку деревини реалізовано можливість перевірки законності заготівлі деревини шляхом онлайн перевірки наявності лісорубного квитка, а також перевірки лісоматеріалів за номером бирки, номером ТТН та номером транспортного засобу [2].

Вплив цифровізації на фінансове забезпечення підприємств лісового господарства проявляється також у вдосконаленні систем фінансового планування та управління. Застосування програмних комплексів для бюджетування, обліку витрат та доходів, аналізу фінансової звітності та прогнозування дозволяє керівництву підприємств приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати структуру витрат, підвищувати рентабельність діяльності та залучати інвестиції.

Цифрові платформи та онлайн-сервіси відкривають нові можливості для розширення ринків збуту лісової продукції та встановлення прямих контактів з

покупцями. Електронні торгові майданчики, онлайн-аукціони та системи електронних закупівель дозволяють підприємствам лісового господарства знаходити нових клієнтів, знижувати транзакційні витрати та отримувати більш вигідні ціни на свою продукцію.

Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств лісового господарства. Прозорість фінансової звітності, ефективне управління ресурсами, застосування сучасних технологій та дотримання принципів сталого лісокористування, що забезпечуються цифровізацією, підвищують довіру інвесторів та полегшують доступ до фінансових ресурсів.

Однак, процес цифровізації підприємств лісового господарства пов'язаний з певними викликами. Одним з них є необхідність значних інвестицій у придбання та впровадження цифрових технологій, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки. Для малих та середніх підприємств галузі ці витрати можуть бути суттєвими, тому важливу роль у стимулюванні цифровізації лісового господарства відіграє державна підтримка та програми пільгового кредитування.

Іншим викликом є необхідність інтеграції нових цифрових систем з існуючими інформаційними системами та виробничими процесами підприємств лісового господарства. Забезпечення сумісності різних програмних та апаратних комплексів може бути складним та потребувати залучення кваліфікованих фахівців у лісову галузь.

Поглиблення цифрової трансформації системи управління лісами та руху лісопродукції вимагає нарощення капітальних видатків у придбання сучасного програмного забезпечення та інших інформаційно-цифрових технологій [1, с.113].

Для ефективного використання переваг цифровізації необхідно забезпечити належний рівень цифрової грамотності працівників лісогосподарських підприємств. Програми навчання та підвищення кваліфікації повинні бути спрямовані на освоєння нових цифрових інструментів та технологій.

Вплив цифровізації на фінансове забезпечення підприємств лісового господарства є багатогранним та охоплює оптимізацію витрат, збільшення доходів, підвищення прозорості, розширення ринків збуту та покращення інвестиційної привабливості.

Список використаних джерел:

1. Економічний аналіз доцільності створення єдиного державного унітарного комерційного спеціалізованого лісогосподарського підприємства URL: http://surl.li/xjyrcr
2. Карпук А. І., Голян В. А., Буценко Р. А. Відтворення основного капіталу лісового господарства в умовах цифровізації, євроінтеграції та децентралізації: еколого-економічні аспекти. *Бізнес Інформ.* 2023. №5. С.113-120. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-113-120

Кульбаба В. В.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Науковий керівник: PhD за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Національного університету «Одеська політехніка»,
Комаровський І. В.

ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Фінансове прогнозування у нестабільному середовищі ускладнюється швидкими змінами економічних, політичних і соціальних факторів. Непередбачувані коливання валютного курсу, інфляція, зниження рівня ліквідності та світові фінансові кризи призводять до значних фінансових втрат. Крім того, виникають додаткові ризики, як-от пошкодження активів підприємства, його вимушене переміщення, збільшення кредитних ризиків та обмеження інвестиційної діяльності.

Сучасні підприємства працюють в умовах нестабільного середовища, яке ускладнює стратегічне фінансове планування. Відсутність ефективних методів прогнозування та управління ризиками може призвести до банкрутства підприємства й фінансової нестабільності. Дієві інструменти фінансового прогнозування допомагають мінімізувати та оптимізувати ризики, водночас забезпечуючи стабільне зростання підприємства.

Фінансове прогнозування – це процес, який полягає в аналізі й моделюванні майбутнього фінансового стану підприємства на основі оцінки поточних макроекономічних та мікроекономічних факторів, при цьому застосовуючи різноманітні інструменти, а також враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. З його допомогою можна надати оцінку майбутнім фінансовим потребам підприємства, визначити потенційні джерела фінансування та оцінити їх досяжність, що дозволяє завчасно виявити фінансові труднощі та розробити заходи щодо їх запобігання або ж мінімізації негативних наслідків.

Основними інструментами фінансового прогнозування є сценарний аналіз, стрес-тестування, економетричні моделі та моніторинг макроекономічних показників.

Сценарний аналіз – це інструмент, який охоплює розробку та оцінку можливих варіантів розвитку подій у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. При аналізі встановлюються основні фактори ризику, ймовірність виникнення, їх вплив на діяльність підприємства, його фінансові показники та стабільність. Сценарії поділяються на базові, оптимістичні та песимістичні залежно від рівня деталізації, що надалі дозволяє керівникам розробляти майбутні стратегії реагування. Також, при умовах невизначеності на противагу класичному поділу висувається ранжування можливих сценаріїв залежно від припущень щодо розвитку специфічного контексту та окремих подій [2, с. 22]. Сценарний аналіз допомагає прийняти виважене рішення та

оптимізувати свої фінансові ризики, підготувавшись до різноманітних варіантів розвитку подій.

Щоб надати оцінку стійкості фінансових установ та національної економіки в цілому до надзвичайних ситуацій необхідно використовувати стрес-тестування. Основним завданням цього інструменту є моделювання різноманітних критичних сценаріїв, а саме економічних криз, змін облікових ставок, різких коливань валютного курсу тощо. Також важливою є якість вихідних даних та реалістичність застосовуваних сценаріїв. На основі результатів визначають потенційні ризики та розробляють заходи щодо їх оптимізації.

Економетричні моделі – це інструменти, які об'єднують статистичні методи з економічною теорією для кількісного аналізу економічних процесів. Вони базуються на математичних рівняннях, і точність їхнього прогнозування значною мірою залежить від відповідного вибору змінних, параметризації моделі та якості вхідних даних. Таким чином, використання цих моделей дозволяє оцінити наслідки впливу різноманітних факторів, прогнозувати майбутні значення змінних та аналізувати сценарії розвитку як підприємства, так і економіки в цілому за різних умов. Економетричні моделі поділяються на регресійні моделі, моделі часових рядів та системи економетричних рівнянь. Також вони дозволяють керівництву підприємств аналізувати поведінку ринку, оптимізувати ресурси та здійснювати заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків [1, с. 3].

Моніторинг макроекономічних показників – це процес аналізу тенденцій в економіці та передбачення потенційних ризиків. Його основними показниками є ВВП, рівень інфляції, безробіття, облікова ставка та стан платіжного балансу, що всебічно відображає економічну ситуацію. Необхідно проводити регулярний аналіз цих показників, адже це допомагає виявити циклічні коливання і системні зміни у національній економіці, оцінити зовнішні ризики та їхній вплив на фінансову стабільність країни. Відповідно підприємство може розробляти свої подальші дії орієнтуючись на ці прогнози, що забезпечить його готовність до кризових ситуацій.

Отже, фінансове прогнозування є ключовим інструментом управління ризиками у нестабільному середовищі. Для ефективної діяльності бізнесу необхідно поєднувати різні інструменти прогнозування. Регулярний аналіз макроекономічних показників та впровадження новітніх інструментів буде сприяти фінансовій стабільності та стійкості бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Бегун С., Хомюк Н., Подзізей О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* № 66. 2024. С. 1 – 6. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16 (дата звернення: 06.04.2025).
2. Коцупал О. Фінансове прогнозування в умовах глобальної невизначеності. *Scientia fructuosa*. № 147. 2023. С. 17 – 25.

Кучерук Х. М.
студентка Фахового коледжу технологій, бізнесу та права ВНУ імені Лесі Українки
Науковий керівник: Півнюк М. М.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Фінанси являють собою інструмент, що задовольняє потреби та бажання індивідів. Людство не може існувати без грошових ресурсів, оскільки фінансова складова відіграє провідну роль у життєдіяльності людини. Кожен прагне до збагачення, фінансової свободи та незалежності, проте лише незначна частина — близько одного відсотка населення планети — досягає цього рівня успішності. Причиною цього є внутрішні бар'єри, серед яких власні думки, попередній негативний досвід, схильність до виправдань, зовнішні обставини та особиста інертність, що спричиняють дереалізацію цілей.

Невизначеність відіграє визначальну роль у процесі прийняття швидких і необдуманих рішень. У сфері підприємництва кожен крок супроводжується високим рівнем відповідальності. "Ситуація ще більше ускладнюється тоді, коли наявна невизначеність примножується стресом, якщо фінансове становище підприємства є проблемним і потребує стовідсотково успішних рішень для господарюючого суб'єкта, який намагається уникнути банкрутства" [1, с. 1]. Таким чином, під тиском обставин особа позбавляється часу для роздумів, а вплив невизначеності унеможливлює ефективне прийняття рішень, що може призвести до фіаско.

З метою уникнення проявів невизначеності рекомендується дотримання ряду порад. При наявності підприємства, компанії чи фірми необхідно мати бізнес-план, фінансову звітність, регламенти ведення діяльності, стратегічні цілі, а також чітко сформульовану фінансову стратегію, що сприятиме прийняттю оперативних і обґрунтованих рішень. "Актуальність формування фінансової стратегії банку в умовах невизначеності на сучасному етапі зумовлена насамперед тим, що банківська система була змушена працювати спочатку в умовах поширення коронавірусу COVID-19, а згодом також і під час повномасштабної війни. Отже, перед сучасним керівником неодмінно постає завдання вибору ефективної фінансової стратегії банку, яка буде покликана враховувати умови сьогодення" [2, с. 2].

Більшість ситуацій, які супроводжуються необхідністю прийняття швидких рішень, виникають несподівано. Зовнішні умови, які можуть бути не пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства, але стосуються держави, регіону або світу в цілому, можуть мати істотний вплив. У зв'язку з цим необхідно заздалегідь підготуватися до можливих кризових ситуацій, діючи у форматі "спринтерського бігу". Варто забезпечити страхування ризиків навіть за відсутності передумов до виникнення форс-мажорних обставин.

У період невизначеності доцільно застосовувати так званий "режим збереження", який слугує індикатором складного становища та сигналізує про недоцільність укладення ризикованих угод. Навіть при привабливості пропозиції

на перший погляд, не варто приймати рішення імпульсивно, натомість слід керуватись виваженістю. Такий підхід забезпечує не лише стабільність психоемоційного стану, але й збереження фінансових ресурсів. “Бажання уникнути ризику або зменшити його, якщо у ситуації з конкретним господарюючим суб’єктом останній уже знаходиться у проблемній (критичній) ситуації з достатньо значним рівнем ризику” [1, с. 2]. Надмірний оптимізм у підприємницькій діяльності без належної аналітичної підготовки, як правило, веде до негативного результату. Таким чином, важливо дотримуватись власної стратегії та правил, а не покладатися на випадковість або емоційні імпульси.

Внутрішній психологічний стан особи є відображенням її поведінки, ефективності у виконанні завдань, загального робочого процесу та здатності адаптуватись до життєвих умов. Вплив на прийняття рішень чинять як особисті, так і сімейні проблеми, які у підсумку можуть мати значний вплив на бізнес. Тому доцільно прагнути до гармонізації усіх сфер життя, що дозволить уникнути зайвих переживань. Перед прийняттям відповідального рішення варто запитати себе: чи перебуваю я у відповідному психологічному стані для прийняття правильного рішення? Необхідно здійснити самоаналіз, щоб виявити наявність можливого стресового чи шокового стану, який може впливати на якість рішень. “На думку професора психології Гарвардського університету Е. Лангера, ірраціональні рішення є наслідком ілюзії контролю, тобто особи переоцінюють свою здатність контролювати події і вважають, що контролюють наслідки цієї події, а тому можуть йти на більш високий ступінь ризику, хоча насправді такого контролю не мають” [3, с. 15].

Таким чином, управління фінансами в умовах невизначеності характеризується ситуацією, коли фінанси керують особою, а не навпаки. Швидкі рішення виправдані лише за наявності відповідних обставин, однак не повинні ставати основним принципом ведення бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Прийняття фінансових рішень в умовах невизначеності: поведінковий аспект. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/26-2-2017/19.pdf
2. Вплив умов невизначеності на формування фінансової стратегії банку. URL: file:///C:/Users/User/Desktop/13820-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-27486-1-10-20230608.pdf
3. Управління особистими фінансами: поведінковий аспект. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40764/1/%D0%A2%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%BA%D0%B0%20%D0%A1.%20%D0%90..pdf

Лата М.С.
студент Одеського національного економічного університету
Науковий керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л. А.

КРИПТОВАЛЮТИ: ПЕРСПЕКТИВИ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасні глобальні виклики, економічні загрози, нестабільності та наслідки воєнних дій вимагають від України пошуку нових фінансових механізмів та можливостей для відновлення економіки та пошуків додаткових джерел фінансування оборони Української Держави від збройної агресії. Одним із таких механізмів, можуть виступати криптовалюти, що в умовах невизначеності здатні залучати додаткові інвестиції, спрощувати міжнародні перекази та сприяти фінансовій інклюзії населення.

Україна є однією з країн-лідерів за рівнем використання криптовалют. Згідно з дослідженням компанії Chainalysis, у 2024 році Україна посіла шосте місце у світі за рівнем використання цифрових активів, що свідчить про високий рівень довіри та інтересу до криптовалют, як засобу збереження капіталу, переказів коштів та інвестицій у фінансові проекти серед населення [1] .

Криптовалюти та технологія блокчейн розглядаються як один з найбільш перспективних механізмів, що можуть суттєво покращити фінансову систему України через залучення іноземних інвесторів та венчурних фондів, які цікавляться передовими технологіями. За даними аналітичної платформи Chainalysis, обсяг великих інституційних транзакцій (тобто тих, що перевищують $10 млн) в Україні зріс на 361,49%, при цьому великі роздрібні операції (від $1000 до $10000) та невеликі роздрібні операції (до $1000) в Україні зросли на 82,29% і 91,99% відповідно. [2]. Також, варто вказати, що криптовалютні транзакції мають значно нижчі комісії порівняно з традиційними банківськими переказами, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу. Згідно зі звітом Міжнародного валютного фонду, середня комісія на міжнародні банківські перекази становить 5-7%, тоді як використання криптовалют дозволяє зменшити ці витрати до 0,1-0,5%, що дозволить детінізувати економіку [3] .

Окрім того, технологія блокчейн дозволяє фіксувати всі фінансові операції у відкритому доступі, що може суттєво зменшити рівні корупції та сприятиме прозорості грошових потоків, що також позитивно вплине на залучення іноземних інвестицій в Україну. Також ми не можемо не згадати децентралізацію фінансової системи як позитивного чинника для підвищення стійкості економіки. У кризових умовах , коли традиційні банківські установи можуть зазнавати труднощів, використання криптовалют дозволяє громадянам і бізнесу зберігати доступ до фінансових ресурсів та операцій. Наприклад у 2022 році, під час воєнного стану, криптовалютні донати допомогли залучити понад 100 мільйонів доларів на гуманітарні та оборонні потреби України [4].

Однак попри значний потенціал, впровадження криптовалют в фінансову систему стикається з певними перешкодами. Однією з ключових є відсутність чіткої регуляторної бази. Незважаючи на прийняття закону "Про віртуальні активи", що визначає правовий статус криптовалют, як нематеріальних активів, та встановлює правила для учасників ринку, в Україні відсутні додаткові механізми контролю та чіткі нормативні акти. Крім того актуальними залишаються питання кібербезпеки та шахрайства, що за відсутності належних заходів захисту можуть призводити до втрати активів через зломи криптобірж та шахрайські схеми. Також іншим викликом є необхідність розвитку інфраструктури та підвищення обізнаності населення про криптовалюти. Для ефективного функціонування ринку необхідно забезпечити надійні та безпечні платформи для торгівлі криптовалютами, а також підвищити фінансову грамотність громадян щодо особливостей та ризиків використання цифрових активів.

Ще однією проблемою є волатильність курсу криптовалют, яка створює ризики та простір для спекуляцій, що може призвести до фінансових втрат клієнтів, негативного впливу на ринок та економіку в цілому, негативних соціальних наслідків.

Отже, підсумовуючи вищесказане, криптовалюти мають значний потенціал для відновлення економіки України в умовах невизначеності. Вони пропонують низку переваг, таких як децентралізація, безпека, анонімність та доступність, що робить їх привабливими для багатьох користувачів. Водночас, криптовалюти пов'язані з ризиками, зокрема високою волатильністю, відсутністю регулювання та використанням у незаконній діяльності. Для повної реалізації потенціалу криптовалют Україна має розробити ефективну нормативно-правову базу, забезпечити кібербезпеку та впровадити механізми державного контролю. Інтеграція криптовалют у фінансову систему може стати важливим кроком до економічної стабільності та інноваційного розвитку України.

Список використаних джерел:

1. The 2024 Global Adoption Index: Central & Southern Asia and Oceania (CSAO) Region Leads the World in Terms of Global Cryptocurrency Adoption. URL: https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index/
2. Ключові тренди на крипторинку Східної Європи та України: дослідження Chainalysis. URL: https://fintechinsider.com.ua/klyuchovi-trendy-na-kryptorynku-shidnoyi-yevropy-ta-ukrayiny-doslidzhennya-chainalysis/
3. Переваги та ризики використання криптовалют у бізнесі. URL: https://www.bca.education/perevagy-ta-ryzyky-krypty/
4. Зашифровані мільярди, або Як держава перестала хвилюватись і полюбила криптовалюти — розслідування. URL: https://dou.ua/lenta/articles/crypto-in-ukraine/

Лінчук Я.В.
магістр Національного університету біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: к.е.н., доцент Жарікова О.Б.

ОЦІНКА СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У 2025 РОЦІ: ПІДХОДИ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ЗАСАДИ

Національний банк України (НБУ) продовжує активну діяльність, спрямовану на забезпечення стабільності банківської системи України. З цією метою було затверджено «Технічне завдання з оцінки стійкості банків і банківської системи України на 2025 рік», що визначає методологічні підходи, ключові параметри та процедури проведення стрес-тестування та оцінки ризиків у фінансово-кредитному секторі. [1-2]

На основі цього документа НБУ застосовує комплексний підхід до аналізу стійкості банківської системи, зокрема шляхом оцінки капітальної адекватності, ліквідності, кредитного та ринкового ризику. У 2025 році особлива увага приділиться впливу макроекономічних факторів, геополітичних ризиків і цифровізації фінансових послуг. Стрес-тестування передбачає сценарний аналіз, що охоплює як базові, так і шокові сценарії для прогнозування потенційних викликів.

Ключовими регуляторними засадами залишаються імплементація стандартів Базеля III, адаптація до європейських вимог фінансового моніторингу та удосконалення механізмів управління ризиками. Оцінка стійкості банківської системи сприяє зміцненню фінансової стабільності, підвищенню довіри інвесторів і посиленню захисту вкладників, що є важливим чинником економічного розвитку України. [1-2]

Основною метою цього документа є підвищення рівня прозорості, зміцнення довіри до фінансових установ, а також підготовка банківської системи до можливих викликів. При розробці Технічного завдання було враховано міжнародні стандарти та найкращі практики у сфері банківського нагляду. [1, 2] Оцінка стійкості дозволить ідентифікувати вразливі місця у фінансовій системі, визначити потенційні ризики та сприятиме розробці стратегічних заходів для подальшого розвитку банківського сектору України.

Документ також регламентує взаємодію між НБУ та банківськими установами під час проведення оцінки. Зокрема, банки зобов’язані надавати необхідні дані для забезпечення повноти та точності аналізу. [1]

Відновлення щорічної оцінки стійкості фінансових установ є важливим кроком до підвищення здатності банківського сектору протистояти актуальним та потенційним викликам. Проведення такої оцінки передбачено у рамках міжнародних зобов’язань України, зокрема Меморандуму про економічну та фінансову політику з Міжнародним валютним фондом (МВФ) та Програми фінансової підтримки Європейського Союзу [1].

У 2025 році оцінка стійкості банків здійснюватиметься відповідно до «Положення про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України», з урахуванням положень Постанови Правління Національного банку

України від 16 грудня 2024 року № 149 «Про особливості здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України у 2025 році». [1]

Згідно із затвердженою концепцією оцінки стійкості комерційних банків і банківської системи України у 2025 році, процес оцінювання передбачає три основні етапи:

- Оцінка якості активів (Asset Quality Review – AQR), яка здійснюватиметься незалежними аудиторами станом на 1 січня наступного року.
- Екстраполяція отриманих результатів на всі банки за необхідності для узагальнення висновків щодо стійкості банківського сектору.
- Стрес-тестування найбільших комерційних банків на основі базового та несприятливого макроекономічного сценаріїв із визначенням необхідних рівнів нормативів достатності капіталу.

Ця методологія дозволить комплексно оцінити фінансову стійкість банківської системи та виявити потенційні ризики для її подальшої стабілізації та розвитку. [1, 2]

Стрес-тестування у 2025 році зможе пройти 21 банківська установа, на які припадає понад 90% активів банківської системи. Комерційні банки України відібрано за трьома критеріями: розмір зважених на ризик активів, обсяг залучених від домогосподарств депозитів та обсяг наданих домогосподарствам чистих кредитів. [1-2].

Отже, можна зробити висновок, що регулярна оцінка фінансової стійкості комерційних банків в Україні здійснювалася з 2018 року щорічно, за винятком 2020 та 2022 років, коли оцінка не проводилася через коронакризу та повномасштабне вторгнення. Після перерви оцінка була поновлена у 2023 році станом на 01 квітня, але з низкою особливостей. За результатами цієї оцінки більшість банків в Україні мали достатній капітал, а банківська система загалом – високий запас міцності, водночас окремі банки виконують погоджені з НБУ програми капіталізації (реструктуризації).

Стійкість банківської системи України у 2025 році залежатиме від макроекономічних викликів, регуляторних змін та адаптації фінансових установ до нових ризиків. Основні підходи до оцінки включають аналіз ліквідності, достатності капіталу, кредитного ризику та операційної ефективності банків. Важливу роль відіграє Національний банк України, який здійснює регуляторний нагляд, впроваджує стрес-тестування та розробляє антикризові заходи.

Список використаних джерел:

1. Сайт НБУ. Затверджено технічне завдання для здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи у 2025 році. (дата звернення 30.12.2024) URL:https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-tehnichne-zavdannya-dlya-zdiysnennya-otsinki-stiykosti-bankiv-i-bankivskoyi-sistemi-u-2025-rotsi
2. Zharikova O.B., Cherkesenko K.I. Bank assuance: new challenges and prospects for development in Ukraine. Scientific Journal "Bioeconomics and Agrarian Business". NUBiP. Issue 4. №3. 2020 pp. 76-87. http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy

Малідовський Є.В.
аспірант Одеського національного економічного університета
Науковий керівник: д.е.н., доцент кафедри Жердецька Л. В

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ БАНКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Україна в 2025 році продовжує розв'язувати численні економічні виклики, зокрема відновлення інфраструктури, геополітичну нестабільність та вплив інфляційних процесів. Економічна невизначеність посилюється глобальними трендами, включаючи трансформацію банківського сектору під впливом цифровізації та зміну поведінки клієнтів. Головними завданнями є мінімізація ризиків, ефективне використання активів та залучення капіталу [1; 2].

Чинники невизначеності у фінансовому середовищі України:

1. Макроекономічна нестабільність. У 2025 році макроекономічна ситуація в Україні залишається складною. Постійні коливання валютного курсу, спричинені зростаючим обсягом імпорту та коливанням попиту на експортні товари, ускладнюють управління фінансами банків. Інфляція, що перевищує прогнозовані значення, створює додатковий тиск на витрати клієнтів банків та знижує ліквідність фінансових установ. Банки змушені переглядати свої стратегії кредитування та депозитної політики, щоб зберегти довіру клієнтів [2].
2. Регуляторні зміни. Національний банк України впроваджує посилені вимоги щодо капіталізації та ліквідності, відповідно до стандартів Базеля III. Це включає збільшення коефіцієнта покриття ліквідності та вимоги до якості активів. Регуляторні зміни створюють додаткові витрати для банків, зокрема на впровадження нових інформаційних систем і навчання персоналу для роботи з новими стандартами [1].
3. Технологічні виклики. Розвиток фінтеху створює потужну конкуренцію для традиційних банків. У 2025 році зростає популярність цифрових банків і мобільних платіжних платформ, таких як Monobank та аналоги, що впроваджуються у Європі. Це змушує традиційні банки інвестувати в технологічну модернізацію для збереження конкурентоспроможності. При цьому ризики кібератак та витоку даних стають ще більш актуальними, що вимагає значних витрат на кібербезпеку.

Стратегії управління фінансами банку:

1. Управління ризиками. Ризик-менеджмент набуває критичної важливості для банків в умовах невизначеності. Банки впроваджують системи раннього попередження для ідентифікації потенційних ризиків, таких як кредитні або валютні. Наприклад, автоматизація моніторингу ризиків за допомогою технології великих даних дозволяє банкам аналізувати поведінкові шаблони клієнтів і мінімізувати кредитні втрати. Крім того, банки використовують складні фінансові інструменти, такі як форварди та опціони, для хеджування валютних і процентних ризиків [3].
2. Забезпечення ліквідності. Підтримання ліквідності є важливим фактором для банківської стабільності, особливо в умовах обмеженого доступу до

міжнародних ринків капіталу. Банки використовують короткострокові фінансові інструменти, зокрема міжбанківські кредити та свопи, для забезпечення своєчасного виконання своїх зобов'язань. Водночас важливим є створення стратегічних резервів ліквідності, що дозволяє реагувати на раптові коливання попиту на грошові ресурси [2].

3. Інвестиції в цифрову трансформацію. Цифрові технології стають основним інструментом підвищення ефективності банків. Наприклад, впровадження штучного інтелекту для оцінки кредитоспроможності клієнтів дозволяє знизити рівень дефолту за кредитами. Крім того, автоматизація операцій та впровадження мобільних додатків сприяють зниженню операційних витрат та підвищенню задоволеності клієнтів.

Банківський сектор відіграє ключову роль у відновленні економіки, фінансуючи інфраструктурні проекти, такі як будівництво доріг, відновлення енергетичної інфраструктури та створення нових логістичних центрів. Для цього банки залучають міжнародні кредити та гранти, співпрацюючи з такими організаціями, як ЄБРР і Світовий банк [1].

Одним із напрямів управління фінансами є створення адаптивних кредитних продуктів для малого та середнього бізнесу (МСБ). Наприклад, банки можуть надавати пільгові кредити під гарантії держави або міжнародних організацій. Це сприяє розвитку підприємництва та створенню робочих місць, що є основою економічного відновлення [3].

У 2025 році банки України активно адаптуються до стандартів ЄС, що дозволяє їм інтегруватися у міжнародну фінансову систему. Це відкриває можливості для залучення іноземних інвестицій та використання дешевших кредитних ресурсів, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Управління фінансами банку в умовах невизначеності в Україні 2025 року базується на інтеграції сучасних технологій, посиленні ризик-менеджменту та підтримці ліквідності. Банківський сектор відіграє важливу роль у відновленні економіки та створенні стійкої фінансової системи. Використання стратегічного планування, інвестицій у цифровізацію та розширення міжнародного співробітництва дозволить банкам ефективно протистояти сучасним викликам [1-3].

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Щорічний звіт НБУ за 2024 рік. URL: https://bank.gov.ua
2. Гриньов В. І. Управління ризиками банків у сучасних умовах // Фінанси України. 2023. № 8. С. 15–22.
3. Ковальчук О. Ю., Стельмах В. С. Ефективне управління ліквідністю в банківському секторі України // Економічний вісник. 2024. № 1. С. 9–17.

Матляк Анастасія
студентка Західноукраїнського національного університету
Врубель Юлія
студентка Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник: к. е. н., доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія
Герчаківський С.Д.

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ЗАХОДІВ В МИТНІЙ СФЕРІ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Актуальність запобігання корупції в митних органах України в умовах війни посилюється євроінтеграційними прагненнями нашої держави та вимогами, які ставлять міжнародні інституції. Адже корупція на митниці – головне зло, тільки значні просування у процесі подолання корупції є підґрунтям для оздоровлення економіки, укріплення національної безпеки й оборони, росту в населення країни довіри до влади. Заходи, що здійснювалися останніми роками у системі органів Державної митної служби України, деякою мірою змінили ситуацію із запобігання та протидії корупції на краще. Це стало можливим, зокрема, у зв'язку з тим, що підхід із протидії корупції базувався на засадах системності та плановості. Проте ця діяльність повинна постійно вдосконалюватися, включати в себе інноваційні підходи в поєднанні із профілактичними, попереджувальними, правовими та роз'яснювальними заходами. Окрім цього, головним завданням залишається ліквідація чинників відомчої корупції.

Міжнародна організація Transparency International щорічно обчислює Індекс сприйняття корупції (CPI) – важливий інструмент для оцінки рівня корупції в державному секторі країни, а також інструмент, який держава використовує для свого іміджу, як у відносинах з міжнародними партнерами, так і на національному рівні. Окрім цього, індекс сприйняття корупції необхідний для приватного сектору, і використовується ним при оцінці ризиків ведення бізнесу на ринку. Даний індекс складається з 13 досліджень, проте для України застосовується лише 8. Ключове значення відіграють саме бали, а не місце в рейтингу [1].

Рейтинг найбільш корумпованих сфер залишається незмінним протягом тривалого проміжку часу, що є наслідком незгасної корупційної діяльності. Це свідчить про системний характер проблеми, яка глибоко вкорінена в різних галузях суспільного життя, про вміння корупціонерів адаптуватися до будь-яких змін у державному управлінні, знаходити слабкі місця в законодавстві та використовувати прогалини для власної вигоди.

Митниця, як лідер у цьому переліку, стикається з низкою проблем, які дають змогу і надалі здійснювати корупційну діяльність. Незаконні операції в митній сфері забезпечують найбільший тіньовий обіг коштів, що становить від 340 до 540 млрд грн на рік [2]. Відсоток тих, хто стикався з корупцією в цій сфері станом на 2024 рік становить 35, 1%.

Іншим ключовим аспектом антикорупційної політики є проведення

опитувань щодо сприйняття доброчесності на митниці згідно з вимогами Всесвітньої митної організації. Завдяки цьому опитуванню вдалося визначити, як посадові особи митних органів та представники бізнесу оцінюють зусилля Держмитслужби у сфері просування доброчесності та боротьби з корупцією за 10 критеріями. Посадові особи митних органів оцінюють антикорупційні заходи значно позитивніше, ніж представники приватного сектору. Така тенденція спостерігається в усіх критеріях, окрім прозорості.

Процес викорінення корупції з усіх суспільних сфер потребує безперервності, чіткості та адаптивності до різних чинників. Багато країн демонструють складний, але позитивний досвід використання різних методів та механізмів для протидії корупції.

Такі заходи, як моніторинг за діяльність та результативністю роботи працівників митниці, проведення навчального процесу чи внесення змін в законодавство стали поштовхом у створенні прозорості та доброчесності на митниці. Попри те, що прогрес та результати у боротьбі з корупцією помітні, Україну очікує складний та тривалий шлях до повної ліквідації корупційної діяльності.

Під час реалізації заходів, спрямованих на боротьбу з корупцією, виникають обставини, які перешкоджають досягненню запланованих результатів, наприклад, плинність кадрів на митницях, спричинена військовими діями країни-агресора, або ж опір посадових осіб митних органів щодо деяких змін та реформ. Україні необхідно проаналізувати причини виникнення цих проблем та розробити заходи для їх поступового вирішення.

Це повинно стати одним із першочергових удосконалень антикорупційної програми. Рух у напрямку гармонізації законодавства зі стандартами Європейського Союзу, цифрова трансформація митниці, покращення кадрової політики та залучення громадськості до контролю також є важливими компонентами покращення методів протидії корупції. Комплексний підхід до реформ та рішучість у їх реалізації допоможуть не лише знизити рівень корупції, а й зміцнити довіру до державних інституцій, що є ключовою умовою сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Індекс сприйняття корупції – 2024. Transparency International Ukraine - Знизити рівень корупції. URL: https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2024/
2. "Перестановка ліжок" на митниці: чого чекати від чергової реформи, та хто наживається на популярних схемах контрабанди. URL: https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2024-12-02/5888115-perestanovka-lizhok-na-mitnitsi-chogo-chekati-vid-chergovoi-reformi-ta-khto-nazhivaetsya-na-populyarnikh-skhemakh-kontrabandi

Наговська Т. А.
студент Одеського національного економічного університету
Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л. А.

БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ: ТРЕНДИ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних динамічних умовах бюджетне фінансування залишається одним із ключових інструментів впливу на соціально-економічні процеси держави. Його основною метою є реалізація соціальних та економічних функцій, закріплених Конституцією України, а також стимулювання розвитку економіки, соціально-культурної сфери та системи соціального захисту.

Важливість бюджетного фінансування визначається моделлю фінансових відносин у суспільстві. Оскільки через бюджет розподіляється близько третини ВВП країни, можна стверджувати, що воно має провідне значення у забезпеченні суспільних потреб. Одним із головних завдань фінансової науки і практики сьогодні є посилення ролі бюджетного фінансування у всіх напрямах соціально-економічного розвитку.

Досліджуючи роль бюджетного фінансування є сенс звернути увагу на такі його характерні особливості, а саме бюджетне фінансування:

- є однією з основних форм здійснення бюджетних видатків;
- передбачає безповоротне надання коштів юридичним і фізичним особам;
- здійснюється для реалізації заходів, визначених у бюджетних програмах;
- відповідає функціям держави;
- виступає елементом бюджетного механізму.

На думку В. Дем’янишина, завдяки бюджетному фінансуванню держава регулює найважливіші пропорції й забезпечує фінансування та розвиток економіки, соціальної сфери, реалізує свої конституційні функції [1].

Сучасні тенденції бюджетного фінансування в Україні обумовлені комплексом взаємопов’язаних факторів, які відображають як внутрішні виклики, так і зовнішні впливи. Ключовими причинами, які впливають на ці тенденції визначаються повномасштабною війною з російським агресором, що вплинуло на зміну пріоритетів бюджетного фінансування з огляду на:

- першочергове фінансування оборони, безпеки та гуманітарних потреб (видатки на оборону у 2023 р. складали 52, 3% від загального обсягу видатків державного бюджету) [2];
- руйнування інфраструктури та економічний спад, що змушують уряд перенаправляти кошти на критичні потреби, скорочуючи інвестиції в інші сектори економіки;
- економічна нестабільність та проблеми з фінансуванням дефіциту бюджету, обсяг якого склав 19% від ВВП у 2022 році, а у 2025 р. за прогнозами цей показник становитиме 13–15% від ВВП) [3];

- необхідність у залученні зовнішніх запозичень та внутрішніх запозичень
- утруднення об'єднаних територіальних громад у забезпеченні власної фінансової автономії через окупацію українських територій та міграцією населення;
- необхідність гармонізації фінансової політики держави з європейськими стандартами, зокрема, в управлінні бюджетом, прозорості та боротьбі з корупцією (наприклад, потребує фінансування реформи судової системи, енергетики та ін.).
- розробка планів відбудови країни змушують уряд готувати бюджет до залучення інвестицій і міжнародних грантів;
- формування нових інструментів фінансового забезпечення бюджету, сякі формують бюджетну стратегію з огляду на створення Фонду ліквідації наслідків агресії та залучення конфіскованих російських активів.

Отже, бюджетне фінансування в сучасних умовах в Україні є результатом складного балансування між нагальними потребами воєнного часу та стратегічними цілями відновлення й інтеграції з ЄС.

Проведене дослідження показало, що бюджетне фінансування в умовах війни зазнало значної трансформації. Це відбилося на його сучасних трендах. Тому сьогоденні виклики вимагають від уряду гнучкості, ефективного управління ресурсами та тісної співпраці з міжнародними партнерами, що в майбутньому може закласти основу для економічної стабільності та сталого розвитку країни.

Подальший розвиток бюджетного фінансування визначатиметься здатністю поєднати термінові заходи з довгостроковими реформами, що стане вирішальним для подолання кризи та відновлення країни.

Список використаних джерел:

1. Дем'янишин В. Бюджетне фінансування та його особливості в сучасних умовах. *Світ фінансів.* 2007. Вип. 2 (11). С. 34-48.
2. Видатки державного бюджету України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/
3. НАБУ. UA. Макроекономічні показники. Макроекономічний аналіз на 31 березня 2025 року. URL: https://nabu.ua/ua/makroekonomichni-pokazniki.html?com_blog_pager_limit=50

Олексієвець К. О.
студент Західноукраїнського національного університету
Керівник: д.е.н., проф. Дзюблюк О. В.

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СУЧАСНОМУ МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ

Екологічна політика є невід'ємною складовою державної політики із забезпечення сталого розвитку будь-якої країни, особливо в умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, забруднення навколишнього середовища та виснаження природних ресурсів. Для України, яка стикається з численними екологічними проблемами, зокрема внаслідок антропогенної діяльності та збройного конфлікту, питання фінансування екологічних ініціатив набуває особливої актуальності. Незважаючи на зростаючу увагу до екологічних питань на рівні державної політики, механізм фінансового забезпечення природоохоронних програм залишається недостатньо відпрацьованим. В умовах обмежених бюджетних ресурсів важливо виявити ефективні механізми фінансування, які забезпечать сталий розвиток екологічної сфери.

Система пріоритетних напрямів фінансової підтримки екологічної та природно-антропогенної безпеки не є сталою і може змінюватися залежно від конкретного етапу трансформаційних процесів, що відбуваються. Загальні підходи до визначення пріоритетів фінансового забезпечення становлять концептуальну схему узгодження вимог директив, екологічних проблем та програм регіону, а також доступних та прогнозованих фінансових потоків. Тому в умовах сучасних екологічних викликів, успішна реалізація екологічної політики безпосередньо залежить від фінансової підтримки та здатності держави адаптуватися до нових економічних реалій. Це означає, що питання фінансового забезпечення екологічної політики є надзвичайно актуальним і потребує детального вивчення.

У зв'язку з цим для втілення цілей державної політики протидій зміні клімату необхідно забезпечити розробку механізму фінансового забезпечення її реалізації, тобто механізму протидії зміні клімату та адаптації до таких змін, що включає нормативно-правове, інформаційне й організаційне забезпечення, а також сукупність фінансових методів та інструментів, що забезпечують формування фінансових ресурсів для досягнення зазначених цілей [1, с.146]. Потреба у державному втручанні в даному випадку набагато вища, ніж в інших сферах економіки. Основою державного регулювання в природоохоронній сфері є теорія зовнішніх ефектів (екстерналій). Екстерналії виникають тоді, коли дає збій ціновий механізм, вони не віддзеркалюються в ринкових цінах, але їх вплив відчувається за межами певної господарської діяльності на споживачах чи виробниках, безпосередньо не задіяних у ній [2, с.204].

В Україні питання фінансового забезпечення екологічної політики набуває все більшої актуальності через високий рівень екологічного забруднення та наслідки промислової діяльності, військових дій і змін клімату. Тому з метою

зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення сталого розвитку, держава реалізує різноманітні програми, закріплені в основних законодавчих актах.

Фінансове забезпечення екологічної політики є важливим для забезпечення охорони навколишнього середовища та сталого розвитку. Екологічні фінанси, хоча є й відносно новою концепцією, охоплюють систему економічних відносин, що виникають під час розподілу ресурсів для екологічних проектів. Вони можуть класифікуватися за різними критеріями, такими як сфери застосування, джерела фінансування та методи формування фондів. Ефективне фінансування охоплює різноманітні джерела, включаючи державний бюджет, приватні інвестиції та міжнародну допомогу, що дозволяє реалізувати програми з охорони навколишнього середовища.

У випадку реалізації екологічної політики держави, основними джерелами її фінансового забезпечення можуть бути: 1) бюджетне фінансування, оскільки державні та місцеві бюджети відіграють ключову роль у фінансуванні екологічних програм, особливо якщо ідеться про виділення субвенцій та дотацій для реалізації заходів із захисту довкілля; 2) система екологічних податків та зборів, яка передбачає встановлення державою плати за викиди забруднюючих речовин, податків на використання природних ресурсів, а також платежів до спеціальних екологічних фондів; 3) інвестиції та гранти, що передбачають участь у програмах міжнародної технічної допомоги, а також фінансову підтримку від міжнародних організацій; 4) залучення приватного капіталу, що включає екологічне інвестування та «зелені» облігації, а також організацію партнерства між державою та приватним сектором у сфері фінансування екологічних проектів; 5) механізм банківського фінансування екологічної політики, що передбачає діяльність державних та комерційних банків у процесі розробки спеціальних програм екологічного кредитування, а також надання пільгових кредитів на реалізацію екологічно чистих технологій. Серед названих джерел фінансування екологічної політики для України найбільш перспективним слід вважати залучення приватного капіталу, зокрема через «зелені» облігації та механізми державно-приватного партнерства.

Таким чином, своєчасне і адекватне фінансування екологічних заходів не лише знижує ризики екологічних катастроф, але й покращує здоров’я населення, підвищує продуктивність праці та забезпечує економічну стабільність. У сучасних умовах фінансування екологічної політики є нагальною потребою для забезпечення здорового майбутнього для наступних поколінь.

Список використаних джерел:

1. Проць Н. Кліматична безпека: сутність та необхідність фінансового забезпечення. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. №1. С. 142-148.
2. Новицька О.В. Особливості фінансування природоохоронної діяльності. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 1. С. 195-211.

Пелех О. З.
аспірант Західноукраїнського національного університету
Керівник: к.е.н., доцент Дмитрів В. І.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВЯ

На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається суттєвий дефіцит фінансових ресурсів для повноцінного забезпечення бюджетних видатків, зокрема у сфері охорони здоров'я. Основним джерелом фінансування системи охорони здоров'я традиційно виступає державний бюджет. Проте, наявні обсяги бюджетних асигнувань є недостатніми для покриття потреб галузі у повному обсязі. Крім того, внаслідок недосконалого бюджетного планування державний бюджет не завжди може виступати стабільним та надійним інструментом фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я.

Охорона здоров'я населення є ключовою складовою суспільного життя, а також важливою функцією і невід'ємною частиною соціальної політики держави. Інфраструктура медичних закладів формує основу системи надання державних медичних гарантій. Проте, механізм її фінансування в Україні здебільшого обмежується бюджетними коштами, що суттєво звужує фінансові можливості закладів охорони здоров'я та ускладнює забезпечення належного рівня медичних послуг. Крім того, в умовах війни, існує велика необхідність у фінансуванні та відкритті нових центрів реабілітації військових, постраждалих від воєнних дій в Україні.

Проблемами організації й фінансування системи закладів охорони здоров'я, їх вдосконаленням в Україні та за кордоном займалися В. Горин, В. Москаленко, Т. Камінська, В. Загорський, О. Тулай, Н. Карпишин, Л. Лессард, С. Коллінс та інші. Так, В. Загорський, Г. Лопушняк розглядають теоретичні засади і практику формування та використання фінансових ресурсів закладів охорони здоров'я із виокремленням пріоритетності напрямків їх реформування.

Саме імплементація концепції сталого розвитку передбачає формування такої стратегії управління як на рівні держави, так і на рівні суб'єктів господарювання, яка сприятиме підвищенню фінансово-економічної ефективності діяльності з урахуванням принципів природо- та ресурсозбереження. Це є особливо актуальним для сучасних підприємств, оскільки забезпечення сталого розвитку виступає необхідною умовою підтримання їх конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

Система охорони здоров'я в Україні перебуває в стані трансформаційних змін. Як багаторівнева та розгалужена структура, вона в процесі реформування формує складні підходи до визначення нових форм і механізмів управління на всіх рівнях. При цьому враховується вплив чинників різного рівня — мікро-, мезо- та макрорівня — що зумовлює необхідність інтеграції багатовекторних управлінських рішень.

Однією з ключових особливостей функціонування сфери охорони здоров'я є автономія закладів охорони здоров'я у трьох основних напрямах: фінансове

управління, делегування управлінських повноважень і стратегічне планування розвитку медичних послуг. Відповідно до положень Концепції розвитку системи фінансового забезпечення у сфері охорони здоров'я, господарська автономія передбачає, що державні або комунальні некомерційні підприємства мають право здійснювати основну діяльність з надання гарантованої державою безоплатної медичної допомоги громадянам за рахунок державного фінансування, а також провадити підприємницьку діяльність відповідно до чинного законодавства — у межах, обумовлених попитом на медичні послуги [1].

Охорона здоров'я як одна з основних функцій держави є необхідною умовою стабільного та ефективного функціонування суспільства. Для реалізації цієї функції формується інфраструктура закладів охорони здоров'я, а також здійснюється акумулювання фінансових ресурсів шляхом первинного розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту. Формування достатнього обсягу фінансових ресурсів є одним із ключових чинників, що визначають рівень ефективності діяльності бюджетних медичних установ.

Доцільно зазначити, що на фінансову стійкість, окрім кількісно розрахованих показників фінансової діяльності закладів охорони здоров'я, значний вплив мають якісні характеристики, такі як: професіоналізм медичного персоналу, якісне надання послуг з лікування, використання прогресивних методів і апаратів у наданні послуг, імідж на ринку медичних послуг, задоволеність пацієнтів отриманим лікуванням, реабілітацією і якістю життя, співпраця між лікувальними закладами державної та приватної форми власності, з використанням форм і методів державно-приватного партнерства, впровадження інноваційних способів залучення різних джерел фінансових ресурсів [2].

Таким чином, в умовах пандемії COVID-19, воєнних дій та загального погіршення стану здоров'я населення в Україні особливої актуальності набуває реформування системи охорони здоров'я. Ключовим принципом, що покладено в основу розподілу фінансових ресурсів між закладами охорони здоров'я в результаті проведеної реформи, є принцип «гроші йдуть за пацієнтом». Саме цей підхід нині лежить в основі планування медичних витрат та формування механізмів фінансового забезпечення медичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я» від 30.11.2016 р. No 1013-р. URL : http: //http://zakon2.rada.gov.ua/laws/.
2. Жукевич Л. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку. *Світ фінансів*, no. 3(72), Feb. 2023, pp. 111- 26, http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1538.

Потапенко Б. І.
студентка Полтавського державного аграрного університету
Керівник: к.е.н., доцент Бражник Л. В.

УПРАВЛІННЯ ЦІННИМИ ПАПЕРАМИ ЯК ВИД ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ФОДНОВОМУ РИНКУ

Економічний розвиток, розширення масштабів і зростання попиту пояснюють особливу роль професійних акторів, які займаються посередницькою діяльністю. У сучасному ринковому економічному середовищі саме тими, хто здійснюють різні види професійної діяльності на ринку та є частиною механізму фондового ринку вважаються професійні учасники. Вони надають іншим учасникам фондового ринку можливість безризиково купувати цінні папери, продавати, зберігати, обліковувати, котирувати та обмінювати їх.

За визначенням на сайті Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами здійснюють безпосередньо торговці цінними паперами (особами, для яких торгівля цінними паперами є винятковим видом діяльності) та банки.

До професійної діяльності з торгівлі цінними паперами належать:

- дилерська діяльність - оформлення торгових угод щодо купівлі-продажу цінних паперів від власного імені та за власні кошти з метою їх подальшого перепродажу, якщо інше не передбачено чинним законодавством;
- брокерська здійснює укладення торгових угод із цінними паперами як від свого імені, так і від імені інших осіб, діючи в їхніх інтересах та за їхню вартість (відноситься також брокерські та агентські договори);
- андеррайтинг - взаємодія торговця з емітентом, який формується відповідною умовою, на основі якої забезпечується передача цінних паперів у власність емітента або надання супутніх послуг у межах процесу емісії;
- діяльність з управління цінними паперами - будується на підставі спеціального договору, за яким торговець керує переданими йому цінними паперами та активами протягом визначеного періоду з нарахуванням їх інвестування (правління може здійснюватися разом із торговцем або іншою уповноваженою особою в інтересах третьої сторони) [1].

Таким чином, на ринках капіталу здійснюються такі види спеціалізованих операцій: торгівля фінансовими інструментами; організація торгівлі фінансовими інструментами; клірингові операції; депозитарна діяльність; управління активами інституційних інвесторів; управління активами недержавних пенсійних фондів [2].

Високий рівень волатильності ринків, макроекономічні коливання та регуляторні зміни вимагають від фінансових посередників глибокого аналізу та використання сучасних стратегій управління. Для діяльності з управління цінними паперами характерно наступне:

1) управління цінними паперами є спеціалізованим видом діяльності, який може здійснюватися лише торговцями цінними паперами, що мають відповідну ліцензію;

2) Поняття «управління цінними паперами» має узагальнений та частково умовний характер, пропускаючи такі аспекти: а) деякі з управління цінними паперами у визначеному законодавством розумінні; б) керування іншими фінансовими інструментами; в) розпорядження коштами, спрямованими на інвестування в цінні папери та інші фінансові активи; г) управління коштами, отриманими в результаті операцій із цінними паперами, фінансовими інструментами та інвестиційною діяльністю.

3) термін «управління» означає, що управитель інвестує передані йому цінні папери з метою збереження або збільшення вартості цінних паперів та отримання прибутку від інвестування таких цінних паперів, маючи на увазі, що управитель має на меті вчинення позитивних юридичних та фактичних дій.

4) керування цінними паперами виконується від імені торговця, проте в інтересах довірителя або виділеної ним третьої особи, що виконується з українською концепцією управління активами.

5) зважаючи на специфіку фондового ринку, управління цінними паперами є високоризикованою діяльністю.

6) цей вид діяльності вимагає особливої довіри засновника до управителя. Це пов'язано з тим, що власники, як правило, не є фахівцями на ринку цінних паперів і не можуть самостійно приймати раціональні рішення щодо управління цінними паперами [3, с. 10].

Таким чином, учасники фондового ринку забезпечують різноманітні професійні функції, надаючи фінансові та інші послуги в межах своєї діяльності. Варто зазначити, що професійна діяльність на цьому ринку є багатогранною, тому вимагає спеціального регулювання та правових норм, які застосовують порядок її започаткування.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/ (дата звернення: 06.06.2025).
2. Ринок фінансових послуг: навч. посібник./ укл. О.В. Третякова., В.М. Харабара., Р.І. Грешко. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 118 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_finan/Navchalnyy-posibnyk-RFP-Tretyakova-Kharabara-Hreshko.pdf (дата звернення: 06.06.2025).
3. Буяджи Г. О. Особливості управління цінними паперами в україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 5. С. 9–12. URL: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/5/3.pdf (дата звернення: 06.06.2025).

Приймак М. А.
студентка Західноукраїнського національного університету
Керівник: д.е.н., проф. Горин В. П.

МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ПОСИЛЕННІ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ В УПРАВЛІННІ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ

Проникнення інформаційних технологій у всі сфери суспільного життя дедалі більше трансформує систему публічного управління, створюючи нові умови для прозорості, підзвітності й ефективності використання публічних фінансових ресурсів. Особливого значення цифровізація набуває у бюджетному процесі як засіб забезпечення відкритості бюджетної інформації, що створює передумови для залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень щодо формування і використання бюджетних ресурсів. «Суспільство отримує можливість висловлювати своє бачення щодо використання ресурсів держави, здійснювати аналіз та впливати на відповідні рішення у цій сфері» [2, с. 469].

Механізм громадської участі в управлінні бюджетними ресурсами може отримувати реалізацію у різних формах: публічних консультацій, бюджетних слухань, участі громадян у підготовці проекту місцевого бюджету, громадського контролю за його виконанням, а також у формі партиципаторного бюджету, «коли мешканці шляхом голосування вирішують, які проєкти розвитку громади найбільше відповідають їхнім інтересам, а отже, заслуговують на фінансування з місцевого бюджету» [1, с. 43].

Розвиток цифрових технологій відкриває широкі можливості для участі громадян у бюджетному процесі. Поряд із цифровізацією процедур бюджетного процесу, що забезпечує автоматизацію планування, виконання, моніторингу та аудиту бюджетів, а отже, підвищення обґрунтованості й прозорості бюджетних даних, цифрові технології зменшують бар’єри у доступі громадян до бюджетної інформації, що визначає перспективи поглиблення масштабів їхньої участі у вирішенні актуальних питань управління бюджетом. Цифрові платформи, відкриті бюджетні портали, аналітичні панелі даних, онлайн-форуми, мобільні додатки для громадського контролю, системи електронної участі (e-Participation) є ключовими інструментами для інтеграції громадськості в бюджетний процес. Завдяки цифровізації громадяни можуть не лише здійснювати моніторинг формування і використання бюджетних ресурсів, а й брати участь у розробці пріоритетів бюджетної політики на всіх етапах бюджетного процесу.

Особливі перспективи у рамках поглиблення співпраці органів влади та громадськості у бюджетному процесі мають соціальні мережі, які виступають каналами оперативного інформування населення про бюджетні новації, засобом організації громадських обговорень, онлайн-консультацій та опитувань щодо пріоритетів використання бюджетних коштів. Завдяки інтерактивному характеру соціальних мереж органи влади можуть отримувати зворотний зв'язок від громадськості, що дозволяє адаптувати бюджетні рішення до реальних потреб суспільства. Соціальні мережі також відіграють роль у мобілізації громадськості

для участі у бюджетних слуханнях, конкурсах партиципаторного бюджетування та моніторингових ініціативах.

Незважаючи на численні переваги використання цифрових технологій у бюджетному процесі при взаємодії органів влади й громадськості, варто також звернути увагу на можливі ризики цього, а саме:

– проблему цифрового розриву, яка зумовлена обмеженістю доступу до сучасних технологій представників вразливих верств суспільства. Відповідно, акцент на використанні цифрових технологій у комунікації влади й громадян може спричиняти ігнорування думки та інтересів певних категорій населення при ухваленні бюджетних рішень;

– ризики кібезбезпеки, пов'язані з маніпуляцією персональними даними або несанкціонованим втручанням у процеси електронного голосування. Для забезпечення об'єктивності голосування цифрові сервіси можуть затребувати від громадян певні особисті дані, що можуть стати об'єктом уваги зловмисників та бути використані для шахрайських дій. Водночас, слабкість технологій захисту при проведенні різного роду опитувань чи голосувань можуть спотворювати їх результати, що стане підґрунтям для прийняття необґрунтованих рішень;

– недостатній рівень фінансової обізнаності громадян, що ускладнює їхню здатність брати повноцінну участь в ухваленні бюджетних рішень. Володіючи обмеженими знаннями у сфері бюджету, громадяни можуть стати об'єктом для маніпуляцій з боку зацікавлених груп та просування вузькокорисливих рішень, що суперечать потребам й інтересам громадськості;

– ризик формування «електронної олігархії», коли найактивніші групи в мережі починають домінувати у прийнятті бюджетних рішень. Причиною цього явища є притаманна вітчизняному суспільству інертність, відсутність інтересу до участі у громадських ініціативах, зокрема у сфері управління бюджетом. Це дає можливість зацікавленим групам достатньо легко проводити вигідні для них бюджетні рішення, що нерідко шкодять загальним інтересам громадськості.

Можливі негативні наслідки від реалізації цих ризиків доводять, що поряд із впровадженням цифрових технологій у бюджетному процесі варто зберігати традиційні форми участі співпраці громадськості та влади з питань бюджету. Водночас, для мінімізації негативних аспектів цифровізації бюджетного процесу доцільно розвивати програми цифрової та фінансової грамотності, забезпечувати надійний захист персональних даних і прозорість алгоритмів прийняття рішень.

Список використаних джерел:

1. Лободіна З. М., Горин В. П., Лободін Р. М., Лушней Ю. І. Організаційно-методичні засади вдосконалення управління бюджетом участі як інструментом забезпечення інклюзивного розвитку територіальної громади. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 11. С. 43-49. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52843
2. Сідор М. І. Вплив цифровізації на бюджетну систему України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 467-471. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2024/113.pdf

Процишин В. В.
аспірант Одеського національного економічного університету
Вакуліч І. П.
аспірант Західноукраїнського національного університету
Керівник :Гонак І. М.
к.е.н. Західноукраїнського національного університету

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СТИМУЛЮЮЧОЇ ФУНКЦІЇ ПОДАТКІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТ ТА ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Після завершення російсько-української війни перед Україною постане багато викликів – розмінування територій, рекультивація забруднених земель, забезпечення роботою учасників оборони України, інвалідів війни та багато інших громадян.

Для досягнення синергетичної ефективності ці завдання повинні вирішуватись комплексно. Одним із ймовірних варіантів подібного комплексного рішення є розробка програми щодо пільгового оподаткування розвитку криптовалют та відновлювальних джерел енергії.

Програма має включати у себе наступні складові:

І) виділення ветерану російсько-української війни двох (чи більше) гектарів орної землі [1] на території, де відбувались військові дії під час війни 2014-2025 років із зобов’язанням ветерана очистити цю землю протягом п’яти чи десяти років від наслідків війни (знайти і здати органам влади загублену учасниками бойових дій зброю, знешкодити нерозірвані міни і снаряди, патрони і осколки та інші засоби вогневого ураження противника);

ІІ) виділення ветерану кредиту на закупівлю обладнання для розмінування та очистки території та для встановлення сонячної чи вітрової електростанції і комп’ютерного обладнання для майнінгу криптовалют із виробленої відновлювальним джерелом електроенергії;

ІІІ) оподаткування доходів від цього бізнесу має проводитись на загальних підставах.

Усі ці складові дадуть нові можливості для ветеранів та для їхньої самореалізації.

Після обумовленого Законом чи контрактом періоду має бути проведена комплексна інспекція території об’єкту (виділеної землі) та підприємницької діяльності, яку проводив ветеран. Якщо за результатами перевірки буде визнано, що взяті ветераном зобов’язання повністю виконані - земля буде повністю очищена від наслідків війни і сплачені всі податки та збори від ведення господарської діяльності, тоді земля буде передана ветерану у повну власність із правом спадкування, а від тіла кредиту при його погашенні буде відмінусована сума сплачених податків і податкових платежів, сплачених до бюджетів [2] протягом обумовленого програмою та договором періоду.

Враховуючи те, що використання енергії сонця і вітру має велике майбутнє, а джерело цієї енергії є практично невичерпне, тому розвиток у цій галузі із використанням відновлювальних джерел енергії в Україні є дуже актуальним на сьогоднішній час, і особливо після закінчення російсько-української війни.

Водночас для будівництва та виробництва генеруючого обладнання необхідно залучити великий людський ресурс, що дасть можливість створювати нові робочі місця для підприємств відновлювальної енергетики.

Відтак за допомогою цієї програми використовуючи у такий спосіб людський капітал, українську землю, енергію сонця та вітру держава може досягти декількох значних військово-політичних та соціально-економічних ефектів:

І) на територіях, де велись бойові дії під час російсько-української війни 2014-2025 рр. буде сформований прошарок власників землі – воїнів («новітніх козаків»), які матимуть навички воювати та, одночасно, ефективно вести господарську діяльність на території, яка потенційно межуватиме із ймовірним агресором (Росією);

ІІ) через знищення міст на Сході України зникли робочі місця і після завершення бойових дій буде значна кількість безробітних – ветеранів війни. Ця програма дозволить знизити рівень безробіття та збільшити зайнятість, зменшивши фінансове навантаження на бюджет держави;

ІІІ) комплексна інспекція об’єкту при завершенні програми дозволить «відсікти» потенційно неефективних власників землі і, якщо умови програми не дотримані, передати земельний наділ більш ефективному власнику.

Список використаних джерел:

1. Березинський І. Земельні ділянки для ветеранів: проблематика отримання й оформлення. АРМІЯ Inform, 11 січня 2021. URL: https://armyinform.com.ua/2021/01/11/zemelni-dilyanky-dlya-veteraniv-problematyka-otrymannya-j-oformlennya/
2. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22 жовтня 1993 року № 3551-XII. Редакція від 04.04.2025 , підстава - 4157-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text

Пшеничний І. С.
студент Миколаївського національного аграрного університету
Керівник: к.е.н., доц. Кучмійова Т. С.

ВПЛИВ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ НА РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Сільське господарство є однією з ключових галузей економіки України, яка забезпечує продовольчу безпеку та формує значну частину експортного потенціалу країни. Фінансова політика держави відіграє вирішальну роль у забезпеченні розвитку аграрного сектору економіки.

Вплив фінансової політики на аграрний сектор визначається через механізми бюджетного фінансування, податкові пільги, кредитну підтримку та інші інструменти, спрямовані на стимулювання інновацій, модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності тощо.

Метою дослідження є аналіз впливу фінансової політики держави на розвиток аграрного сектору, виявлення основних механізмів та інструментів фінансової підтримки, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності державної політики у цій сфері.

Мета диверсифікації аграрного сектору до більшої доданої вартості є доцільною, проте інструменти, які використовуються для цього, страждають від серйозних недоліків, серед яких:

- збільшення відповідних трансакційних витрат;
- не дають доступу малим сільськогосподарським виробникам до підтримки, які найбільше потребують цих програм;
- субсидування інвестицій та закупівлі, які були б зроблені у будь-якому разі й без підтримки [1].

Формування механізму управління фінансовим потенціалом сталого розвитку включає в себе вибір такої фінансової політики, за якої при оптимальній взаємодії складових потенціалу загальний досягне найвищого рівня [2]. Основна ідея полягає в тому, що фінансова політика повинна бути спрямована на досягнення оптимальної взаємодії між усіма складовими фінансового потенціалу, такими як інвестиції, податкові надходження, бюджетне фінансування та кредитні ресурси. Наприклад, у аграрному секторі важливим є забезпечення доступу до кредитних ресурсів для малих та середніх підприємств, а також стимулювання інновацій через державні програми підтримки. Крім того, фінансова політика повинна бути гнучкою, щоб оперативно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх умов.

Оскільки Україна має потужний аграрний потенціал, то одним із пріоритетних напрямів розвитку аграрного сектору економіки має стати розвиток невеликих фермерських господарств [3]. Такі господарства часто демонструють високу ефективність у виробництві екологічно чистої продукції, забезпечують зайнятість сільського населення. Ці господарства часто використовують ресурсозберігаючі технології, що відповідає сучасним вимогам екологічної безпеки. Крім того, вони можуть стати драйвером інновацій у

сільському господарстві, оскільки більш гнучкі у впровадженні нових підходів і технологій порівняно з великими агрохолдингами.

Розглянемо основні проблеми, що характерні для сучасного стану фінансових відносин в аграрній галузі (Рис. 1).

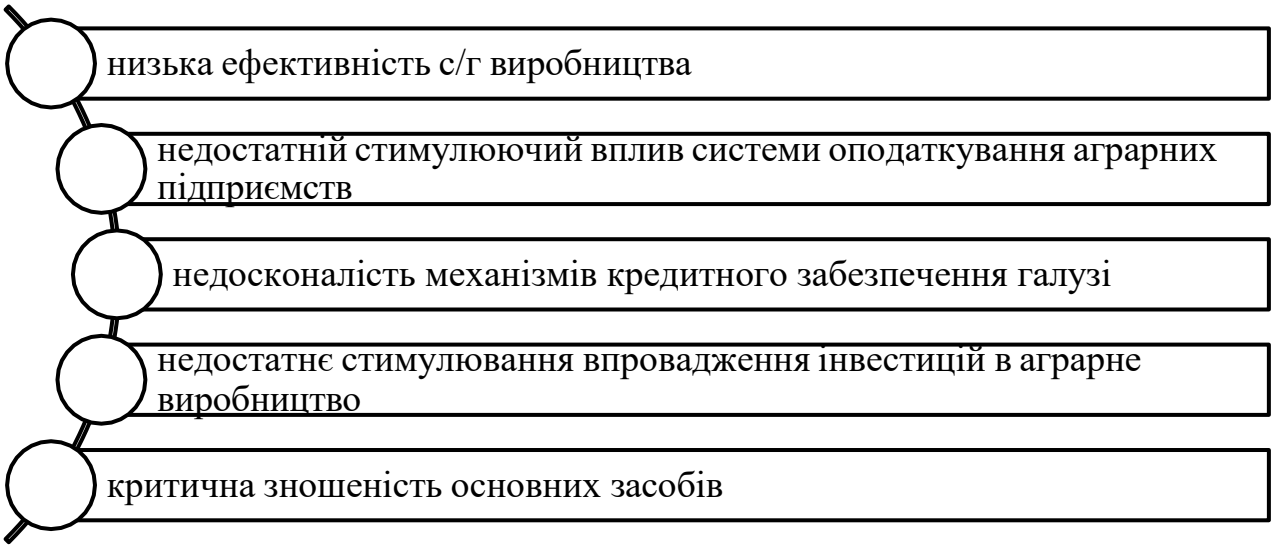

Рисунок 1. Проблеми фінансового регулювання аграрного сектору економіки
Джерело: побудовано автором з використанням [3]

Недосконаліть механізмів кредитного забезпечення обмежує доступ підприємств до необхідних фінансових ресурсів. Інвестиційна активність також залишається низькою через недостатнє стимулювання з боку держави. Важливою проблемою є критична зношеність основних засобів, що негативно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність аграрного сектору. Усунути ці проблеми можна лише за умови комплексного підходу до реформування фінансових відносин у галузі.

Для досягнення максимального ефекту необхідно враховувати специфіку регіонів, забезпечувати прозорість використання коштів, спрямовувати ресурси на розвиток інноваційних технологій. Удосконалення фінансової політики у сфері аграрного сектору має бути спрямоване на створення умов для сталого розвитку та забезпечення продовольчої безпеки.

Список використаних джерел:

1. Глухова, В. І., Кравченко Х. В.. Вплив державної фінансової політики на діяльність сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку.* 2020. № 39. с. 155-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_27
2. Радченко, О. Д. Фінансовий потенціал сталого розвитку аграрного сектору. *Ekonomika APK*. 2019. № 1. ст. 27-38 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2019_1_6
3. Чечоткін В. В., Пристемський О. С. Інвестиційна політика та державна підтримка як запорука сталого розвитку аграрного сектору економіки України. Modern Economics. 2020. № 20(2020). С. 291-295. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-45.

Савельєва С.В.
студентка Дніпровського Національного університету ім. Олеся Гончара
Керівник: к.е.н., старший викладач, Смирнова Т.А

ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Економічна нестабільність — це період, коли в країні спостерігаються часті та непередбачувані зміни в економіці. Це можуть бути коливання цін, зниження доходів, зростання безробіття, падіння національної валюти або зниження рівня інвестицій. Основними ознаками економічної нестабільності є те, що багато важливих ринкових змін залишаються незавершеними. Внутрішній ринок залишається обмеженим, а економіка сильно залежить від зовнішніх ринків. Також спостерігається низький рівень економічної самостійності, при цьому фінансовий сектор розвивається швидше, ніж реальний сектор економіки. Крім того, структура економіки залишається застарілою та енерговитратною.

Однією з ключових труднощів, з якими стикаються сучасні підприємства в умовах ринкової економіки, є необхідність виживання, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та забезпечення сталого розвитку. Вирішити ці завдання ефективно можна шляхом формування та впровадження конкурентних переваг. А досягнення таких переваг, у свою чергу, можливе завдяки розробці й реалізації чіткої та обґрунтованої стратегії розвитку підприємства.

За визначенням Томпсона А.А. та Стрікленда А.Дж., стратегія підприємства — це управлінський план, спрямований на посилення конкурентних позицій компанії та досягнення її цілей. Вона включає в себе набір дій і підходів до ведення бізнесу, які визначають, наскільки ефективно підприємство буде керованим. Менеджери розробляють стратегію, щоб чітко визначити напрям розвитку компанії та приймати рішення щодо способів його реалізації. Обираючи стратегію, керівництво з-поміж кількох можливих варіантів визначає один конкретний шлях, яким буде розвиватися компанія.[1]

Без наявності стратегії підприємство не має чіткого плану дій і спільної програми для досягнення бажаних результатів. Ефективна стратегія, у свою чергу, дозволяє зайняти стабільні позиції на ринку та діяти успішно, незважаючи на конкуренцію, внутрішні труднощі чи зовнішні виклики. У межах компанії розрізняють кілька рівнів стратегій. Їхній взаємозв'язок можна зобразити у вигляді так званої «піраміди стратегій», запропонованої Томпсоном і Стріклендом (Рис.1).

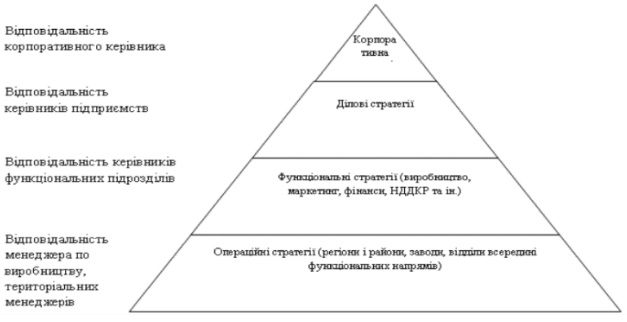

Рис. 1. «Піраміда стратегій» Томпсона — Стрікленда для корпорацій[2]

Стратегія компанії розробляється на чотирьох рівнях організації:

- Корпоративна стратегія — загальний план для компанії та її сфер діяльності.
- Ділова стратегія — для окремих видів діяльності.
- Функціональна стратегія — для кожного напрямку, такого як фінанси, виробництво, маркетинг тощо.
- Операційна стратегія — для конкретних підрозділів, таких як заводи чи регіональні представництва.

Функціональні стратегії підтримують загальну ділову стратегію та конкурентоспроможність компанії, створюючи орієнтири для досягнення функціональних цілей. Фінансова стратегія — це план, спрямований на забезпечення обігу фінансових ресурсів і підтримку загальної стратегії компанії.

Розробка фінансової стратегії починається з прогнозування напрямків розвитку фінансів, визначення принципів їх використання і розподілу ресурсів. Вона включає методи формування та планування фінансових ресурсів, а також забезпечення фінансової стійкості підприємства [3].

Фінансова стратегія повинна охоплювати всі аспекти фінансової діяльності компанії, такі як:

- забезпечення поточної діяльності
- пошук резервів для збільшення доходів і прибутковості
- виконання фінансових зобов’язань
- оптимізація ресурсів
- контроль за ефективним використанням фінансових ресурсів
- інвестиційна політика.

Отже, стратегічне управління є основою для забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Розробка і реалізація ефективної стратегії допомагає компанії не лише впоратися з викликами, але й закріпити свої позиції на ринку, навіть у найскладніші часи.

Список використаних джерел:

1. Рудницька О. В. Аналіз причин виникнення фінансово-економічної кризи в національній економіці. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/ Rudnyts’ka.pdf. – Бібліотека ім. Вернадського.
2. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: Підручник для вищих навчальних закладів / Переклад з англійської під редакцією Л.Г. Зайцева, М.І. Соколової. — М.: Банки і біржі, ЮНІТІ, 1998. — 576 с
3. ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ У КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ | В В Красношапка | Ефективна економіка №2 2013. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1834

Свистунов В. О.
студент Західноукраїнського національного університету
Керівник: д.е.н., проф. Крисоватий А. І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Соціальна орієнтація державного управління зумовлена необхідністю упорядкування процесів суспільного розвитку та забезпечення життєдіяльності населення шляхом узгодження різноманітних потреб, інтересів і форм соціальної активності відповідно до конституційних засад формування правової та соціальної держави в Україні. Зазначене обумовлює потребу у створенні та впровадженні ефективних механізмів державного регулювання соціально-економічних відносин, серед яких особливе значення має формування стійкої та дієвої системи пенсійного забезпечення. Негативні демографічні тенденції, зокрема депопуляція та прогресуюче старіння населення, зумовили загострення проблем соціального захисту і пенсійного забезпечення осіб похилого віку як в Україні, так і в більшості інших держав світу.

Об’єктивна потреба у трансформації фінансових механізмів державного управління пенсійною системою зумовлена низкою чинників, серед яких варто виокремити: погіршення демографічної ситуації, що проявляється у старінні населення; домінування солідарної моделі пенсійного забезпечення, яка характеризується низьким рівнем заміщення трудового доходу пенсійними виплатами та недостатнім розміром пенсій для більшості громадян; суттєвий дисбаланс між мінімальними та максимальними пенсіями; зростання частки пенсійних витрат у структурі валового внутрішнього продукту впродовж останніх років; війна; еміграція населення, а також збільшення дефіциту Пенсійного фонду, що зумовлює необхідність постійного фінансового підкріплення з боку державного бюджету.

Авторський підхід до зазначеної проблематики сформувався під впливом наукових праць українських та зарубіжних вчених у галузі державного управління: Г.Атаманчука, В.Бакуменка, В.Воротіна, В.Голубь, І.Грицяка, О.Лебединської, А.Мельник, М.Миколайчука, І.Сидор, Н.Нижник, І.Розпутенка, В.Тертички, В.Федосова, В.Юрчишина [1].

Без заперечення значного внеску науковців у дослідження проблематики, слід зазначити, що теоретичні й прикладні аспекти формування фінансових механізмів державного управління пенсійною системою України залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого всебічного і системного аналізу.

Очевидним є той факт, що соціальна політика держави тісно пов’язана із соціальною активністю різноманітних політичних і громадських інститутів, вступаючи з ними у широкий спектр взаємовідносин — від суперництва та конфліктів до конструктивної взаємодії та взаємозалежності. Безсумнівно, реалізація соціальної політики не обмежується виключно діяльністю державних органів, адже вагомий внесок у досягнення її результатів здійснюють й інші

суб'єкти, які реалізують власні соціальні ініціативи. Відтак, соціальна політика являє собою специфічний напрям діяльності як уряду, так і інших суспільних інституцій на загальнонаціональному та регіональному рівнях, спрямований на задоволення соціальних потреб різних верств населення, забезпечення їхніх соціальних прав, здійснення соціального захисту, а також розвиток соціальної інфраструктури.

Основним завданням соціальної політики є забезпечення гармонізації суспільних відносин, досягнення соціально-політичної стабільності та громадянської злагоди в суспільстві. Важливою складовою цього процесу є налагоджене функціонування системи соціально-політичних інститутів — суб'єктів реалізації соціальної політики, ефективна координація їхньої діяльності, а також узгодження взаємодії між різними елементами цієї системи. Крім того, важливим є формування раціонального балансу між формами, методами та інструментами реалізації соціальної політики задля досягнення передбачених результатів.

Сьогодні ми бачимо, що всі розвинуті країни знайшли розумний компроміс між державною та приватною пенсіями у вигляді збалансованої трирівневої системи. Кожна держава вибудовує власну модель пенсійної системи з урахуванням своїх національних особливостей, при цьому пропорції недержавної пенсії в пенсійній системі поступово збільшуються.

У нашій країні пенсійні фонди третього рівня офіційно з'явилися на початку 2004 року після набрання чинності Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення» [2].

Перспективи пенсійного забезпечення в Україні: пенсійна система України перебуває у процесі структурної трансформації. Основні виклики та перспективи: запровадження накопичувальної системи (другого рівня); працівники віком до 55 років зможуть щомісяця відраховувати частину зарплати (порядку 2–7%) на особистий пенсійний рахунок; поступове підвищення пенсійного віку та стажу; спрощення доступу до інформації про індивідуальні пенсійні рахунки; розвиток недержавного пенсійного страхування; підвищення пенсій через індексації.

Таким чином, сформувати збалансовану триступеневу пенсійну систему, яка буде стійкою до демографічних змін і забезпечить гідний рівень життя для пенсіонерів.

Список використаних джерел:

1. Сидор, І. Державне пенсійне страхування в Україні: виклики сучасності та напрями реформування / Ірина Сидор, Тетяна Денисюк // Світ фінансів. – 2022. – Вип. 1(70). – С. 22-35. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45789.
2. Кулініч, Т. В. Особливості побудови і функціонування пенсійних систем в розвинених країнах світу/ Т. В. Кулініч, І. Р. Жайворонок // Інвестиції : практика та досвід. – 2019. – № 24. – С. 106-113.

Серіков В. Ю.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц. Журавель О. В.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сільське господарство є однією з пріоритетних сфер національної економіки України. За інформацією Національного інституту стратегічних досліджень за минулий 2024 рік було експортовано 78,3 млн. тонн аграрної продукції, що дорівнює 59% від загального експорту. [1, с. 1]. В умовах повномаштабної війни з 24 лютого 2022 року відбулося значне зменшення сільськогосподарських угідь через мінування, тому забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств стає вкрай складним, але й необхідним. Однією з ефективних стратегій для досягнення стійкості та довготермінового успіху є диверсифікація діяльності підприємства.

«У цілому поняття «диверсифікація» розглядається науковцями як один з видів стратегії розвитку суб'єкта підприємництва, що передбачає певну поведінку на ринку, пов'язану із експансією в нові географічні або галузеві сектори, обранням інших або додаткових видів діяльності з метою оптимізації використання ресурсного потенціалу» [2, с. 143]. Для аграрних підприємств це особливо важливо, оскільки галузь має високий рівень ризику через сезонність, залежність від погодних умов, монокультуру виробництва та обмеженість внутрішнього ринку.

Диверсифікація для аграрних підприємств має ряд основних переваг і недоліків, що наведені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Основні переваги та недоліки диверсифікації у аграрних підприємствах

Переваги	Недоліки
Диверсифікація зменшує залежність від одного виду продукції, тим самим знижуючи ризики для підприємства	Наслідком некоректної стратегії диверсифікації є економічні втрати для підприємства
Диверсифікація дає «можливість отримання синергічного ефекту та збільшити ефективність» [3, с. 84].	Об'єднання двох чи більше різних видів підприємств, як засіб диверсифікації, може збільшити економічні ризики
Диверсифікація сприяє глибшому рівню реалізації природно-ресурсного та господарського потенціалу	Керування диверсифікованим підприємством вимагає додаткових витрат на кваліфікований персонал

Існують різні форми диверсифікації, які можуть бути застосовані в аграрному секторі. Серед них:

- виробнича диверсифікація — це розширення асортименту вирощуваних культур або видів тваринництва. Наприклад, до традиційного зернового виробництва додаються овочівництво, садівництво, бджільництво тощо;

- географічна диверсифікація передбачає вихід на нові ринки збуту, що дає змогу зменшити залежність від одного регіону;

- технологічна диверсифікація пов’язана з упровадженням новітніх агротехнологій, автоматизації, використання дронів тощо;

- інвестиційна диверсифікація полягає в інвестуванні в суміжні або зовсім нові сфери, наприклад, у відновлювану енергетику, агротуризм тощо;

- організаційна диверсифікація може включати створення нових бізнес-одиниць, кооперативів або агрохолдингів з розгалуженою структурою.

Для успішного втілення стратегії диверсифікації аграрному підприємству варто застосувати продуману поетапну стратегію, що складається з трьох головних етапів: планування, впровадження та оцінювання наслідків. Такий підхід допомагає уникнути невдалих рішень, мінімізувати згадані недоліки та гарантувати найбільшу ефективність від внесених змін.

Перший етап — планування — містить в собі всебічний аналіз ринкової ситуації, конкурентного оточення та потенційних ризиків. Оцінюється внутрішній стан підприємства, також визначається мета диверсифікації, розробляється стратегія з урахуванням витрат, строків втілення та очікуваних зисків. Результатом етапу стає чіткий покроковий план дій, що стосується усіх підрозділів підприємства.

Другий етап — реалізація — полягає у практичному впровадженні намічених дій. Відбувається перерозподіл ресурсів, призначення відповідальних, організація роботи відповідно до плану, а також контроль виконання та мотивація працівників.

Третій етап — оцінка результатів — передбачає аналіз реальних показників ефективності диверсифікації. Отримані показники порівнюються з запланованими. Головна мета цього етапу — оцінити економічну, соціальну та екологічну виправданість впроваджених змін і сформувати основу для подальшого поліпшення діяльності підприємства.

У підсумку з вищевикладеного матеріалу випливає, що диверсифікація є дуже актуальною стратегією розвитку для аграрних підприємств України, оскільки може вирішувати питання залежності сільськогосподарських бізнесів від сезонів, клімату та інших зовнішніх чинників. Завдяки цій стратегії аграрні підприємства в майбутньому зможуть створювати цілі кластери навколо себе, що значно збільшить їх ефективність і конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Жураковська Л., Русан В. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi (дата звернення: 09.04.2025).
2. Збарський В., Талавиря М., Остапчук А. Диверсифікація економічної діяльності малого та середнього агробізнесу. Євроінтеграція україни та економічна безпека держави. 2022. Т. 29, № 2. С. 143.
3. Чикуркова А. Д., Юр'єв В. В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 84.

Смелянська В. В.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц. Журавель О. В.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ВЕНЧУРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасному динамічному світі венчурні підприємства опиняються в центрі складних викликів, спричинених геополітичною нестабільністю, економічними коливаннями, технологічними зрушеннями та невизначеністю ринку. «Венчурний бізнес – сфера підприємницької діяльності, пов'язана з реалізацією ризикових проєктів, ризикових інвестицій головним чином у сфері науково-технічних новинок» [2, с. 394]. Як інноваційні, але високоризикові структури, вони особливо вразливі до зовнішніх факторів, що підсилює потребу у формуванні стратегії фінансової стійкості.

Фінансова стійкість венчурного підприємства – це здатність забезпечувати безперервність бізнесу, ефективно залучати та використовувати фінансові ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та мінімізувати ризики банкрутства. В умовах невизначеності це поняття набуває особливої ваги, оскільки від нього залежить не лише виживання стартапу, а й його здатність до масштабування та виходу на нові ринки.

На сьогодні венчурні підприємства стикаються з наступними викликами:

1. Обмежений доступ до капіталу, що призводить до того, що інвестори стають обережнішими, обираючи лише проєкти з чіткою бізнес-моделлю та доведеним потенціалом.
2. Нестабільне регуляторне середовище. Часті зміни законодавства або політики можуть вплинути на ринки, де працює стартап [1, с. 81].
3. Висока конкуренція та темп технологічних змін. Продукт, який був інноваційним учора, завтра може стати застарілим.
4. Зміни у споживчій поведінці, що особливо актуально в періоди кризи або глобальних потрясінь (наприклад, пандемія COVID-19).

У контексті VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), венчурні підприємства повинні не лише виживати, а й знаходити способи перетворювати нестабільність на можливості. Нижче розглянуто кілька стратегічних напрямів, які демонструють, як стартапи можуть діяти нестандартно, проте ефективно [3, с. 261].

1. Венчурні підприємства дедалі частіше використовують гнучкі моделі бізнесу, які дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку, споживчого попиту чи регуляторного середовища. Наприклад, pivoting (переналаштування бізнес-моделі або продукту) на ранньому етапі розвитку стартапу — звична практика. Instagram також спочатку був додатком для геолокації, а Slack — внутрішнім інструментом комунікації у гейм-дев студії.
2. У часи невизначеності венчурні компанії звертаються до альтернативних фінансових інструментів:

- краудфандинг та краудінвестинг, які дозволяють залучити кошти напряму від майбутніх користувачів або дрібних інвесторів;

- ревеню-фінансування — модель, при якій інвестор отримує відсоток від доходу, а не частку в компанії;

- DAO (децентралізовані автономні організації) — новітня форма венчурного капіталу, що дає змогу демократично розподіляти ресурси через блокчейн.

3. Використання цифрових рішень для фінансового планування, аналітики та прийняття рішень дозволяє стартапам бути більш ефективними й менш залежними від людського фактору. Інструменти фінансового прогнозування на основі AI допомагають оцінити ризики та прогнозувати cash-flow у реальному часі. Онлайн-екосистеми забезпечують безперебійну роботу команд у віддаленому або гібридному форматі.

4. Створення партнерських альянсів з іншими стартапами (наприклад, обмін технологіями або спільні продукти). Участь у стартап-акселераторах та інкубаторах, які надають не лише фінансування, а й менторство, доступ до ринку та юридичну підтримку.

Фінансова стійкість венчурного підприємства – це стратегічне мислення, адаптивність, відповідальне управління ресурсами та здатність до швидкої реакції на виклики. Ті компанії, які здатні перетворити невизначеність на стимул до росту — мають шанс не просто вижити, а стати лідерами свого ринку.

Список використаних джерел:

1. Борецька Т. Вплив нестабільного економічного середовища на фінансову стійкість підприємств: аналіз та виклики. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 322, № 5. С. 95–99.
   URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/365/371 (дата звернення: 15.04.2025).
2. Литвин І. В., Шевчук К. С. Венчурний бізнес в Україні: сучасний стан та передісторія розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Т. 2, № 8. С. 394–401. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29560/220972maket-398-405.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
3. Сукач А. А. Венчурне фінансування інноваційних проєктів у контексті економічного відродження України. *Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку україни*: зб. доп. 91-ї щорічної студент. наук. конф., м. Київ, 15 квіт. 2024 р. – 19 трав. 2025 р. Київ, 2024. С. 260–263. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7dc9c512-964d-4214-88cd-9d598c70cb79/content#page=260 (дата звернення: 15.04.2025).

Тимошик А.В.
студентка Західноукраїнського національного університету
Керівник: к.е.н., викладач Валігура Т. В.

ФІНАНСОВИЙ ФРОНТ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, СТІЙКІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасному світі від держав вимагається не лише міцна військова сила, а й стійка економіка. Україна веде боротьбу за свою незалежність і водночас розробляє фінансову стратегію для забезпечення економічної стабільності в умовах воєнного стану та сприяння її подальшому розвитку. Фінансовий фронт став невід`ємною частиною національного спротиву, адже жодна країна не здатна ефективно функціонувати у глобальних викликах без правильно побудованої економічної системи. Основним викликом є забезпечення фінансування безперервних військових дій. Україна повинна підтримувати свою армію, а також відновлювати зруйновану інфраструктуру, надаючи допомогу постраждалим регіонам. Також ключовим питанням залишається фінансування дефіциту бюджету. «Переважаюче застосування зовнішніх джерел покриття дефіциту бюджету зумовлює наростання боргових ризиків» [1, с.8]. В цьому напрямку проводиться активна робота, зокрема відбуваються залучення міжнародної фінансової допомоги у вигляді кредитів, грантів, продажу військових облігацій і співпраця з зовнішніми партнерами.

Фінансова політика часів війни орієнтована на підтримку макроекономічної рівноваги та адаптацію до нових викликів. «Урядом вирішувалися питання щодо ефективного управління державними і, перш за все, бюджетними ресурсами, безперебійного виконання державного і місцевих бюджетів» [2, с.83]. Держава впроваджує комплексні заходи для зниження ризиків і стимулювання економічного зростання навіть у кризових умовах. Особливу увагу приділено стратегічно важливим секторам. Податкова система України також зазнала значних змін. Реформи включають зниження податкового навантаження для малого й середнього бізнесу, спрощення адміністрування податків і створення механізмів підтримки підприємців. Окрему увагу заслуговує підтримка бізнесу в умовах кризи. «Крім соціальної підтримки населення, в державі необхідним є подальша реалізація активних програм зайнятості для максимального забезпечення безробітних робочими місцями, а також спрощення умов для функціонування бізнесових структур» [3, с. 121]. Держава вживає заходів щодо створення кредитних програм і зниження податкового тиску для підприємств у стратегічно важливих секторах.

Таким чином, фінансовий фронт України є не менш значущим за військовий. Збалансоване управління бюджетною, податковою та економічною політикою стане міцною основою для відновлення України після війни, формуючи умови для довготривалого економічного зростання. Економічна стійкість дозволяє країні зберігати здатність фінансувати важливі потреби, відновлювати пошкоджені регіони та створювати передумови для відновлення після війни.

Список використаних джерел:

1. Горин В. П., Квасниця О. В., Романків А. А. Тенденції фінансування бюджетного дефіциту та пріоритети боргової політики України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/
2. Кириленко О.П. Фінансова політика України в умовах війни. *Восьмі Всеукраїнські наукові читання пам'яті С.І. Юрія: збірник наукових праць (м. Тернопіль, 15 листопада 2022 р.)*. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 82-86.
3. Горин В. П., Була П. В., Чорноус В. С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52087122.

Ярощук В. О.
студентка Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
Керівник: к.е.н., доц. Крушинська А. В.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні суттєво ускладнив діяльність страхових компаній, вплинувши на їхню фінансову стійкість через зниження платоспроможності клієнтів, руйнування активів та економічну нестабільність. В таких умовах ефективне управління фінансами стає ключовим інструментом стабільності й адаптації до нових ризиків.

Булавко К. І. зазначає, що управління фінансами страхових компаній – це метод запобігання та планування непередбачуваних ситуацій, а також метод боротьби з ними у разі їх виникнення, з метою пом'якшення їх катастрофічних наслідків на діяльність компанії [1, с. 20]. Дане твердження є обґрунтованим, адже фінанси в діяльності страхової компанії відіграють ключову роль у мінімізації наслідків непередбачуваних подій. У період воєнного стану особливо важливо мати чіткий механізм дій, що дозволяє виявляти ризики, забезпечувати фінансову стійкість та зберігати контроль над ресурсами.

У цьому контексті доцільно проаналізувати, як саме воєнний стан впливає на ключові фінансові показники діяльності страхових компаній, окресливши основні проблемні аспекти:

1. Зростання збитковості — пов'язане зі збільшенням кількості страхових випадків, спричинених бойовими діями (руйнування майна, транспортних засобів тощо)
2. Зниження обсягів страхування — зумовлене міграцією населення, економічною нестабільністю та згортанням підприємницької діяльності.
3. Проблеми з платоспроможністю клієнтів — виникають через фінансові труднощі фізичних та юридичних осіб, що впливає на своєчасність сплати премій.
4. Обмеження інвестиційної діяльності — спричинені зростанням ринкових ризиків, зниженням вартості активів та обмеженим доступом до капіталу.
5. Валютні ризики — обумовлені нестабільністю обмінного курсу, що впливає на фінансові результати компаній із валютними активами або зобов'язаннями.

Аналіз наведених факторів вказує на суттєве ускладнення фінансової ситуації в страховій галузі. Умови нестабільності, зниження ділової активності та обмежений доступ до капіталу формують нові виклики для страхових компаній. Необхідною стає трансформація фінансових стратегій, посилення резервної політики та перегляд інвестиційних рішень з урахуванням зростання ризиків.

Управління фінансами страхових компаній варто дослідити в площині реалізації страхового інтересу [2, с. 85]:

1. Управління страховими угодами охоплює процеси укладання, супроводу та моніторингу договорів страхування, що передбачає оптимізацію умов, тарифів та забезпечення прибутковості портфеля.

2. Управління страховими виплатами - включає організацію процесу врегулювання страхових подій, оцінку збитків, визначення обґрунтованості виплат, а також контроль за своєчасністю та обсягом відшкодувань.

Крім того, фінансове управління тісно пов'язане з управлінням ризиками, плануванням резервів, інвестуванням страхових внесків та забезпеченням платоспроможності компанії. У складних умовах, таких як воєнний стан, ці аспекти набувають ще більшої ваги, оскільки впливають на здатність страховика виконувати свої зобов'язання перед клієнтами.

В умовах воєнного стану управління фінансами страхових компаній набуває вирішального значення для збереження стабільності та виконання зобов'язань. Важливу роль відіграє фінансово-інвестиційна діяльність, що дозволяє не лише зберігати активи, а й отримувати додаткові доходи. Акумульовані страхові премії, які резервуються до настання страхового випадку, відкривають можливість тимчасового інвестування, що сприяє підтримці ліквідності та фінансової стійкості в кризовий період.

Однак варто враховувати, що в кризових умовах посилюються ризики втрат, а ринок стає менш передбачуваним. Тому інвестиційна політика страховиків має бути надзвичайно виваженою та чітко відповідати вимогам чинного законодавства — зокрема, Закону України «Про страхування» [3] та Закону України «Про інвестиційну діяльність». Вони регламентують допустимі напрямки розміщення активів, рівень ризику та структуру інвестиційного портфеля.

Отже, умови воєнного стану вимагають від страхових компаній гнучкого підходу до управління фінансами. Особливої уваги потребують управління ризиками, резервами, страховими угодами та інвестиціями. Раціональна фінансова політика та дотримання законодавчих вимог сприяють збереженню стійкості та виконанню зобов'язань у кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Булавко К. І. Управління фінансами страхових компаній в умовах воєнного стану: *кваліфік. роб. на здоб. осв. ступ. «магістр».* Миколаїв: ЧДУ імені Петра Могили. 2023. 139 с.
2. Доманчук А. І. Страховий інтерес як детермінанта управління фінансами страхових компаній. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11 (2). С. 83–90.
3. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 № 85/96/ Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 13.04.2025).

СЕКЦІЯ 4
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Dulschi Silvia
doctor, associate professor, State University of Moldova

THE ESSENCE OF THE FEMINIST MOVEMENT AND THE PARTICULARITIES OF FEMINISM IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

The sustainable development of contemporary society requires the full use of the potential of women and men alike. The contribution of men to human development is known, promoted and propagated. The role of women is often in the shadow of history, although they have played an important role in various political movements and even revolutions. Feminist social theories emphasize that women contribute to the birth of nations and the democratization of society. Human genders shape society and are reshaped by the social and political conditions in which they appear [3]. Feminism is the doctrine that envisages the improvement and expansion of the role of women in society, in everything related to profession, opportunities, social relevance, etc. It is mistakenly believed that feminism focuses exclusively on women and that it aims to promote the superiority of women over men. In reality, feminism has always been looking at the social world in a way that illuminates the forces that create and support inequality, oppression, and injustice, and in doing so, promotes respect for equality and justice. Since women's experiences and perspectives have historically been excluded from social theory and social science, feminism has focused on their interactions and experiences in society, to ensure that half of the world's population is not left out of the way they see, understand social forces, relationships, and issues [1]. Most feminist theorists throughout history have been women, but feminist theory is created today by people of all genders.

Feminism is an ideological and political movement that seeks equality and equity for women in all aspects, including social, political, personal, and economic fields. This movement recognizes that inequalities exist based on class, gender, physical and mental ability, gender, race, and sexuality. Currently, feminism defines the thinking of society in developed countries, is the subject of polemics and heated disputes on the internet, is present in contemporary literature and cinema. However, there are still many stereotypes and prejudices in people's consciousness regarding this way of thinking. Scientists have not yet reached a consensus on the movements that should be attributed to feminism. Some argue that any women's rights movement should be credited as feminism, even if the word was not used to describe the movement. Others argue that only modern feminist movements should be considered feminism. However, it is generally accepted that feminism can be divided into historical movements. Feminism is represented by a series of political movements, ideologies and social movements, which have a common goal: to define, establish and obtain political, economic, personal and social rights for women, aiming to establish equal opportunities in education and employment [4]. Feminist movements have campaigned and continue to advocate for women's rights, including the right to vote, the right to hold public office, to earn fair wages, to own property, to have access to education, to enter into contracts, to have equal rights in marriage, to benefit from maternity leave. In fact, feminist campaigns are considered to be the main force

behind major changes in history. Feminist theory aims to understand the nature of gender inequality by examining women's social roles, developing theories in a variety of disciplines, with the aim of responding to gender-related issues. Numerous feminist movements and ideologies have developed over the years, with different points of view and goals.

Women in Moldova and the democratization of society in the 90s of the twentieth century

In the literature on political and national issues, it is mentioned that women are involved in ethnic and political processes through: the biological reproduction of members of ethnic communities, as reproducers of the boundaries of national groups, as fundamental participants in the ideological reproduction of the collectivity and transmitters of its culture. Last but not least, women are a real political force in the movement for the democratic and national emancipation of societies. The events of the 90s of the last century are a convincing testimony to this thesis. Moldovan citizens of different ethnicities participated in the national movement and contributed to radical social changes. The historical circumstances that trained women and organized them for actions of public interest were the events of the 90s of the twentieth century. In the Republic of Moldova these led to the emergence of women's emancipation movements, formally known since socialism, but deprived in Soviet conditions of true participatory democracy. Women have voluntarily been passionately involved in the fight for political and implicitly national freedoms. In our space, non-governmental organizations active in the women's issue appeared in the '90s, many of which had women as founders and they were promoters of legislative initiatives to achieve real equality of opportunities, formed communication networks, initiated the dialogue of the state and women's non-governmental organizations, initiated training courses on gender issues. The contribution of women to the processes of civilizational prosperity of the Moldovan society is to be studied and capitalized, and creative women must be praised. Or, a harmonious society is the one that responds to existential challenges, managing to mobilize the feminine part of society as well [3]. Beyond this fact, however, even today, women in the Republic of Moldova continue their fight for equal opportunities. **According to official data, Moldova ranks 59th out of 189 in the world gender equality rating. At the same time, Romania ranks 38th [6].** The role of international law (e.g., the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women – CEDAW) continues to be an important mechanism in holding signatory states accountable to prohibit discrimination against women and repeal discriminatory laws. In addition to simply providing certain rights and freedoms, national institutions and laws have the potential to catalyze profound cultural and social transformations, such as breaking gender stereotypes and prejudices, preventing and combating violence against women, eliminating gender discrimination. Justice institutions and the judiciary have a key role to play, in particular, as agents of change in establishing fairness and justice for women.

Legal and institutional framework for promoting gender equality in Moldova

With the signing and ratification of international conventions and treaties, the Republic of Moldova has made firm commitments to ensure equal rights,

opportunities, opportunities and freedoms for men and women, to eliminate all forms of discrimination against women, to prevent and combat violence against women and domestic violence. The most important international acts are: the Universal Declaration of Human Rights, 1948, ratified by the Republic of Moldova in 1990; European Convention on Human Rights, 1953, ratified by the Republic of Moldova in 1995; Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, 1979, ratified by the Republic of Moldova in 1994; UN Convention on the Political Rights of Women, 1952, ratified by the Republic of Moldova in 1998. The most important international acts are: Convention no. 111 on discrimination in the field of employment and exercise of the profession, 1958, ratified by the Republic of Moldova in 1995; Beijing Declaration and Beijing Platform for Action, 1995; UN Security Council Resolution 1325, 2000; Istanbul Convention on preventing and combating violence against women and domestic violence, 2011, signed by the Republic of Moldova in 2017; International Covenant on Social, Economic and Cultural Rights, 1966, ratified by the Republic of Moldova in 1993; European Charter for Equality for Women and Men in Local Life, 2006, signed by the LPA of Moldova in 2008. The Constitution of the Republic of Moldova says that "in the Republic of Moldova, women and men benefit from equal rights and freedoms, being guaranteed equal opportunities for their exercise". In 2006, with the adoption of the Law on Ensuring Equal Opportunities between Men and Women, the Republic of Moldova began to promote gender equality and ensure social equity between women and men. In 2010, the first National Program for Ensuring Gender Equality was adopted, followed by several laws on ensuring gender equality in all spheres: the Law on Ensuring Equal Opportunities between Women and Men (2006); Law on Ensuring Equality (2012); Law on Advertising (1997); Law no. 71 on the amendment and completion of certain legislative acts (2016), which introduces provisions related to paternity leave, the minimum representation quota of 40% for both sexes in the elaboration of lists of candidates and sexist advertising; Press Law (1994); Labor Code (2003); Strategy for ensuring equality between women and men in the Republic of Moldova for 2017-2021 and Action Plan on its implementation (2017); The National Strategy for Preventing and Combating Violence against Women and Domestic Violence for 2018-2023 and the Action Plan for 2018-2020 on its implementation (2018); National Programme for the Implementation of UN Security Council Resolution 1325 on Women, Peace and Security for the years 2018-2021 and the Action Plan on its Implementation (2018). The elaboration, implementation, endorsement and evaluation of laws and conventions is the mission of government institutions, but also of civil society organizations. The most important actor at the national level is the Ministry of Health, which coordinates all efforts and actions in the field of ensuring gender equality. In Moldova, there are more than 20 NGOs that have the expertise and mission to promote gender equality. They, together with international organizations, actively monitor the implementation of national legislation, as well as the observance of international commitments assumed by the Republic of Moldova. NGOs also provide assistance and services to women and men, either whose rights and freedoms have been violated, or who want to capitalize on their economic, social, professional and civic opportunities and opportunities.

The argument that women are equal to men, and as such should have equal and equitable opportunities, has led to significant changes in a wide spectrum of social issues. The feminist movement helped establish a woman's right to choose to terminate an early pregnancy, improve access to birth control, the right to property, the right to work, and equal pay (although in many countries women receive less pay for the same work), as well as increased access to education. With these rights, more women began to enter the workforce, which led to numerous changes in societal norms regarding their accepted responsibilities in the household. However, many sociologists argue that women now work the same number of hours as men and continue to do most of the housework. [5] It can be said that feminism changed society, starting with the right to vote to equal pay for equal work. Most feminists say that much can still be done for women, but feminist principles are no longer seen as specific issues. They have turned into values adopted by most people.

References:

1. Crossman A. *Nicki L. C.* Teoria feministă în sociologie. https://ro.eferrit.com/teoria-feminista-in-sociologie/
2. Dobrogean L. În memoria arhitectei Etti-Rosa Spirer. În: „Vocea Bălțiului”. 10 (172), 7 martie 2008.
3. Enachi V. Women in the Republic of Moldova and democratization society in the ‘90s of the twentieth century. International Women’s Day with activities in the field of science, Chisinau, February 11, 2021.
4. Feminismul și prețul identității. https://thewoman.ro/feminismul-si-pretul-identitatii/
5. Chris S. Ce Este Feminismul? https://ro.ripleybelieves.com/what-is-feminism-3166
6. https://diez.md/2021/03/08/nu-sunt-o-feminista-dar-ce-este-feminismul-ce-vrea-de-la-noi-si-cum-a-evoluat-in-spatiul-romanesc/
7. Balan S., Noroc L. Doctrina politică feministă, istorie și impact. http://dir.upsc.md:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1004/NOROC%2CL.%2C_BALAN%2CS._DOCTRINA_POLITICA_FEMINISTA_ISTORIE_SI_IMPACT.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. Miroiu M. Drumul către autonomie. Teorii politice feministe. Iaşi: Polirom, 2004, (Studii de gen). 312 p. ISBN: 973-681-646-X
9. Vozian N., Teleucă V. Egalitatea de gen în Moldova : Ghid pe înțelesul tuturor. contribuție: Svetlana Andrieș [et al.] ; UN Women (Entitatea Națiunilor Unite pentru egalitate de Gen și Abilitarea Femeilor). – Chișinău : S. n., 2019 (Tipogr. "Pictografic"). – 108 p. ISBN 978-9975-3280-4-3.

Maiev Andrii
PhD of Public Administration, Docent,
Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences,
Odesa State Agrarian University
Folhina Tetiana
SCIENCE AT RISK Emergency Office
a project of the NGO Academic Network Eastern Europe (akno e.V.)

EU DIRECTIVES ON ENERGY EFFICIENCY: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Energy efficiency is one of the key components of the European Union's (EU) sustainable development strategy. In the context of global climate change challenges, resource limitations, and growing energy demand, the EU actively develops energy efficiency policies aimed at reducing energy consumption without compromising economic growth. One of the primary instruments for implementing this policy is the EU directive system, which obligates member states to adopt specific measures to achieve energy conservation goals.

Ukraine, as a country actively integrating into the European community, must align its legislation with EU standards. This includes the implementation of energy efficiency directives, which create new opportunities while also posing significant challenges for Ukraine. Specifically, aligning national legislation with European standards requires changes not only in the legal framework but also in the energy management system itself.

One of the most significant EU directives in this area is Directive 2012/27/EU on energy efficiency, which requires member states to achieve specific targets for reducing energy consumption, improving energy efficiency, and integrating energy markets. It includes:

1. Setting national energy consumption reduction targets.
2. Implementing energy audit systems for large enterprises.
3. Encouraging investments in renewable energy sources and energy-efficient technologies.
4. Supporting the development of national energy efficiency action plans.

The 2023 revised directive raises the EU energy efficiency target, making it binding for EU countries to collectively ensure an additional 11.7% reduction in energy consumption by 2030, compared to the projections of the EU reference scenario 2020. As a result, overall EU energy consumption by 2030 should not exceed 992.5 million tonnes of oil equivalent (Mtoe) for primary energy and 763 Mtoe for final energy [1]. Implementing this directive requires significant changes in Ukraine's legal and regulatory framework and the development of new energy management strategies at the national level.

Unfortunately, Ukraine's energy infrastructure still has a low level of energy efficiency. "Statistical analysis shows that, at present, the share of industry in Ukraine's final energy consumption exceeds 30%, while the overall efficiency of its use does not exceed 70%. Researchers emphasize that the largest consumers of energy

resources are metallurgical and chemical enterprises (about 30%), manufacturers of building materials (15%), as well as producers of wood, paper and printing products, machinery, equipment and vehicles, and food products (up to 10%) [2].

Furthermore, not all energy systems and institutions in Ukraine are ready to adopt European standards. The lack of clear coordination between government authorities, the lag in public awareness regarding new energy efficiency standards, and weak collaboration with the business sector significantly complicate the implementation of directives.

Another important aspect is financial constraints. Ukraine has limited resources for modernizing its energy infrastructure, and to attract investment, it is necessary to create effective state support mechanisms and guarantee the return of invested funds. European funds and cooperation programs that finance energy efficiency projects can play a crucial role in this process.

At the same time implementing EU energy efficiency directives opens up significant opportunities for Ukraine's development. First and foremost, this includes creating a favorable investment climate. The adoption of modern energy-efficient technologies in industry and construction will reduce energy costs and lessen dependence on imported energy resources. Changes in legislation and regulatory frameworks will improve Ukraine's energy security, reduce environmental impact, and create new jobs in the renewable energy and energy technology sectors. Progress in this area may also contribute to increasing the export of energy services and technologies, which will positively affect the economic situation.

The successful implementation of EU directives could be a key factor in the development of energy management at all levels – from enterprises to government bodies. Establishing effective energy management mechanisms will not only ensure energy savings but also improve the overall energy stability of the country.

In conclusion it should be noted that the implementation of EU directives on energy efficiency is a crucial step toward integrating Ukraine into the European energy community. However, successful realization of this process requires overcoming several challenges, such as weak infrastructure, financial constraints, and shortcomings in energy management. At the same time the resolution of this issue is particularly important in the context of the post-war reconstruction of Ukraine. Therefore, a comprehensive approach to addressing these issues, including legislative reform, the introduction of new technologies, and attracting investment, will allow Ukraine not only to meet the EU energy efficiency goals but also significantly improve its energy stability and competitiveness.

References:

1. Energy Efficiency Directive. (2023). European Commission official web-site. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-efficiency-targets-directive-and-rules/energy-efficiency-directive_en
2. Kvasnii L. et al. (2024). Ensuring energy efficiency of the economy: possibilities of implementation of foreign experience [In Ukrainian]. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/1/3.pdf

Sobko-Bovkun Yu.S.,
Postgraduate student of the Department of Local Self-Government and Development of Territories of the Educational and Scientific Institute of Public Service and Management of the Odesa Polytechnic National University
Scientific adviser: Dr. Public Administration, Professor Pakhomova T.I.

AS FOR THE PROBLEM OF POST -WAR RESTORATION OF UKRAINIAN CITIES

One of the key aspects of post -war recovery is to ensure the sustainability of cities. Stability implies the ability of the city to adapt to changes, to resist future disasters, including both natural disasters and possible military threats. For this purpose it is necessary to apply the principles of sustainable development, which include environmental efficiency, energy saving, use of renewable energy sources, development of urban mobility and transport infrastructure. An important component of stability is the integration of natural solutions into the urban environment: creation of parks, landscaping of streets, protection of reservoirs and development of biodiversity conservation system [1; with. 232]. Cities should be protected from future crises due to strong infrastructure, climate change adaptation and decentralized management systems.

One of the key aspects of post -war recovery is to ensure the sustainability of cities. Stability implies the ability of the city to adapt to changes, to resist future disasters, including both natural disasters and possible military threats. For this purpose it is necessary to apply the principles of sustainable development, which include environmental efficiency, energy saving, use of renewable energy sources, development of urban mobility and transport infrastructure. An important component of stability is the integration of natural solutions into the urban environment: creation of parks, landscaping of streets, protection of reservoirs and development of biodiversity conservation system [1; with. 232]. Cities should be protected from future crises due to strong infrastructure, climate change adaptation and decentralized management systems.

Studies confirm that cities that implement sustainability strategies become more adaptive to future threats.

The innovative development of cities after the war should include the use of advanced technologies in construction, such as 3D printing buildings, modular structures and the use of environmentally friendly materials. These approaches not only reduce construction time, but also significantly reduce costs and provide greater adaptability of new buildings to the needs of society [2].

Innovations play a decisive role in the recovery process. Modern technologies make it possible to speed up the reconstruction of cities, increase the efficiency of resource use and improve the quality of life of citizens. One of the most important innovations is the concept of a "smart city" based on the introduction of digital technologies in city administration. The restoration of transport routes, energy, water supply and sewage systems should be carried out not only with the previous plans, but also with the introduction of new technologies that contribute to energy efficiency and

greater resistance to natural disasters. In addition, an important aspect is the digitalization of urban infrastructure, which involves the use of modern technologies to automate urban processes, improve resource management and integrate security systems.

The projects of the future, which are developed within the framework of post - war recovery, are aimed at creating inclusive, technologically developed and ecologically sustainable cities. This involves not only the reconstruction of old buildings, but also the construction of new areas using modern approaches to urban planning. An important aspect is the integration of citizens into the recovery process, which contributes to the formation of socially cohesive and stable communities. The cities of the future should be focused on people's needs, to provide equal access to housing, education, health care and other important resources [3-5].

Thus, post-war recovery and development of cities require a strategic approach that combines physical reconstruction, technological progress, social inclusion and environmental responsibility. The success of this process depends largely on coordination of efforts between public authorities, international organizations, private sector and civil society. Investing in sustainable and innovative solutions will create the cities of the future that can not only recover from the conflict, but also become a model for other regions of the world that face similar challenges.

References:

1. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 606 с.
2. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 травня 2023 р.. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 260 с.
3. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Електрон. дані. К., 2023. 571 с.
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України: Указ президент а України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» URL: https://zakon.rada.gov.ua/ /laws/show/479/2021#Text
5. Skrzeszewski S., Cubberley M. A new vision of community and economic development: a multidimensional convergence of government, business, and the social sectors with the Internet.: URL: http://www.jourssa.ru/2005/3/4aIvanov.

Vulpoiu Lucian
Moldova State University, Doctoral School of Social Sciences

COMPARATIVE ANALYSIS OF YOUTH PUBLIC POLICIES: A METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATING YOUTH SOCIAL ENGAGEMENT IN ROMANIA AND THE REPUBLIC OF MOLDOVA

The issue of youth social engagement is a priority in the context of global challenges such as social exclusion, unemployment, and migration, which particularly affect transitional economies like Romania, the Republic of Moldova, and Ukraine. High rates of youth not in employment, education, or training (NEET) underscore the need for effective public policies. The relevance of this topic is reflected in recent literature, which examines the impact of digitalization and participatory governance on youth [1, 6]. This study aims to compare youth policy management strategies in the three countries, highlighting solutions to enhance social participation in the context of global trends.

The study employs a comparative approach, analyzing official strategic documents: Romania's National Youth Strategy 2024–2027 [1], the Republic of Moldova's National Action Plan for Youth [2], and Ukraine's National Youth Program 2021–2025 [6]. Quantitative data were drawn from Eurostat reports (2023) [3] and UNICEF estimates [6], while qualitative analysis focused on evaluating local initiatives, such as youth centers in Chișinău and Ukraine's "Diia" digital platform. Methods include document analysis, comparison of NEET indicators, and narrative evaluation of policy adaptability to national contexts. Limitations include the lack of centralized data from Moldova and fragmented information from Ukraine due to the ongoing conflict.

The comparative analysis reveals significant differences in youth policy management. In Romania, the National Youth Strategy 2024–2027, supported by EU funding, promotes digital tools (online platforms, urban youth centers), but rural access remains limited, with only 30% of rural youth participating in programs in 2023 [3, p. 15]. The NEET rate stands at 16.6% [3, p. 16]. In the Republic of Moldova, decentralized initiatives, such as Chișinău's youth centers, are adaptable but lack national coordination, constrained by an annual budget of approximately 8 million EUR [4, p. 63]. The NEET rate is estimated to be similar to Romania's, though official data are absent [2, p. 12]. In Ukraine, the conflict has damaged physical infrastructure, but the "Diia" platform facilitates access to educational and civic resources, even in isolated areas [6, p. 15]. UNICEF estimates suggest a NEET rate exceeding 20% in war-affected regions [6, p. 14].

The results highlight managerial contrasts. Romania benefits from a structured framework aligned with international standards, but rural inclusion is hindered by poor infrastructure and low digital literacy [1, p. 20]. Moldova, while responsive to local needs, suffers from the absence of a unified national framework and high youth migration [2, p. 14]. Ukraine demonstrates remarkable adaptability through digitalization, though regional disparities persist [6, p. 16].

For Romania, expanding digital platforms to rural areas and introducing mobile training programs could enhance participation [1, p. 18]. In Moldova, a centralized digital platform, combined with SMS-based outreach, could streamline local efforts [2, p. 13]. For Ukraine, strengthening mobile platforms and international partnerships for psychosocial support and online training are critical [6, p. 15]. Cross-border collaboration among the three countries—leveraging Romania's digital infrastructure, Moldova's community-based approaches, and Ukraine's crisis innovations—could attract EU or UNESCO funding, enhancing sustainability [4, p. 45]. These solutions reflect modern management principles: efficiency, adaptability, and stakeholder engagement.

This research contributes to the discourse on youth-focused governance, providing a comparative analysis of policies in Romania, the Republic of Moldova, and Ukraine. By integrating empirical data with global trends, the study offers evidence-based solutions to reduce social disengagement, combat exclusion, and build resilient youth communities, emphasizing the role of digitalization and strategic partnerships.

References:

1. Ministry of Family, Youth and Equal Opportunities: *National Youth Strategy 2024-2027*. Bucharest: 2024.
2. Ministry of Education and Research: *Implementation Program of the Youth Sector Development Strategy Youth 2030 for the period 2023-2026.* Chisinau: 2023.
3. Eurostat. *NEET Rate of Youth in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.
4. King, R. F. *Research Strategy: Thirteen Courses on the Elements of Social Sciences.* Iași: Polirom, 2005.
5. Moraru, A. *Methodology of History: Theory and Practice of Scientific Investigations.* Chisinau: Labirint, 2007.
6. UNICEF & Ministry of Digital Transformation of Ukraine. *Youth Empowerment through Digital Platforms: The Diia Example.* Kyiv: UNICEF Ukraine, 2023.

Бардіян Л. О.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц. Журавель О. В.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої невизначеності управління ризиками інвестиційних проєктів набуває особливої актуальності. Ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати потенційні втрати та забезпечити стійкість інвестиційної діяльності підприємств. Управління ризиками передбачає процеси ідентифікації, оцінки, аналізу та реагування на ризики із застосуванням відповідних методів і підходів.

Ризик інвестиційного проєкту – це ймовірність того, що вкладені грошові засоби у певний проєкт (з метою отримання прибутку) знецінятся внаслідок діяльності органів управління, влади чи економіки в цілому [1, с. 2].

Для ефективного управління ризиками застосовується структурований підхід, що включає такі етапи:

1. Ідентифікація ризиків — виявлення потенційних загроз на всіх етапах реалізації проєкту.

2. Оцінка ризиків — визначення ймовірності настання ризиків та оцінка їх впливу на проєкт.

3. Розробка стратегії реагування — вибір методів управління ризиками: уникнення, мінімізація, перенесення або прийняття ризику.

4. Моніторинг і контроль — постійне відстеження ризиків та коригування стратегій управління.

У таблиці 1 наведено основні методи управління ризиками інвестиційних проєктів:

Таблиця 1. Основні методи управління ризиками інвестиційних проєктів

Метод	Суть	Приклад застосування
Страхування	Перенесення ризику на страхову компанію	Страхування будівельних ризиків
Диверсифікація	Розподіл інвестицій між кількома проєктами	Вкладення в різні галузі
Резервування	Формування фінансових резервів	Створення фонду ризиків
Хеджування	Використання фінансових інструментів для обмеження збитків	Валютні контракти для зовнішньоекономічної діяльності

Ключову роль у процесі управління ризиками інвестиційних проєктів відіграє створення ефективної системи ризик-менеджменту, яка має бути невід’ємною частиною загальної системи стратегічного та операційного управління підприємства. Така система охоплює не лише виявлення та оцінку ризиків, а й постійне оновлення даних, прийняття управлінських рішень на основі ризикоорієнтованого підходу, а також впровадження заходів щодо їх мінімізації.

Важливим елементом цієї системи є міждисциплінарний підхід до управління ризиками. Залучення аналітиків дозволяє якісно інтерпретувати

ринкові тенденції, прогнозувати зміни в зовнішньому середовищі. Фінансисти відповідають за оцінку економічної доцільності ризиків, визначення допустимого рівня втрат і формування відповідних резервів. Технічні експерти аналізують технологічні аспекти проєкту та ризики, пов'язані з виробництвом, обладнанням чи інфраструктурою. Юристи, своєю чергою, забезпечують правовий захист підприємства, оцінюючи нормативно-правові ризики, пов'язані з договорами, ліцензуванням або зміною законодавства. Окрему роль відіграє використання сучасних цифрових інструментів для моніторингу ризиків, таких як програмне забезпечення для проєктного управління та автоматизовані моделі оцінки сценаріїв. Інтеграція ризик-менеджменту в інформаційну систему підприємства забезпечує швидке виявлення відхилень і можливість оперативного реагування.

Успішне управління ризиками інвестицій дозволяє підприємству:

- зменшити ймовірність фінансових втрат, своєчасно виявляючи загрози та приймаючи обґрунтовані управлінські рішення;
- підвищити довіру інвесторів, оскільки наявність чіткої системи управління ризиками свідчить про професійний підхід до ведення бізнесу;
- оптимізувати використання ресурсів, розподіляючи їх не лише за рівнем очікуваної прибутковості, але й з урахуванням ризику;
- підвищити адаптивність до зовнішніх змін, оскільки підприємство, яке враховує потенційні ризики, здатне швидше змінювати стратегії;
- забезпечити сталість і довготривалий розвиток, що особливо важливо в умовах сучасної турбулентної економіки.

Таким чином, в умовах постійних змін, воєнних ризиків, глобальної економічної нестабільності та конкурентного тиску, управління ризиками інвестиційних проєктів перестає бути допоміжною функцією і стає фундаментом системи стратегічної безпеки підприємства. Лише підприємства, що володіють здатністю проактивно керувати ризиками, зможуть досягати стабільного зростання, інноваційного прориву та утримувати конкурентні переваги на довгострокову перспективу.

Список використаних джерел:

1. Макалюк І.В., Бабенко І.Ю. Управління ризиками інвестиційних проектів. URL: http://sb-keip.kpi.ua/article/view/71422
2. Вербицька А.В., Бабаченко Л.В. Управління ризиками. URL: https://goo.su/zH7krdA
3. Міщенко В., Науменкова С., Іванов В., Тіщенко І. Особливості використання гібридних фінансових інструментів для управління ризиками проектного фінансування в Україні. URL: https://www.researchgate.net/publication/325797785_Special_aspects_of_using_hybrid_financial_tools_for_project_risk_management_in_Ukraine/fulltext/5b251416a6fdcc697468d6df/Special-aspects-of-using-hybrid-financial-tools-for-project-risk-management-in-Ukraine.pdf

Бугазіянус С. М.
аспірант Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: канд. ек. наук доцент Красностанова Н.Е.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Енергетична безпека є ключовим елементом національної безпеки будь-якої держави. Один із авторів дає таке визначення В.О. Бараннік, енергетична безпека – це стан захищеності життєво важливих «енергетичних інтересів» особистості, суспільства, держави від внутрішніх та зовнішніх загроз; ці інтереси полягають у безперебійному забезпеченні споживачів економічно доступними паливно-енергетичними ресурсами прийнятної якості за нормальних умов та в надзвичайних ситуаціях [5, с. 120].

Сучасний світ характеризується динамічними змінами, які впливають на всі аспекти енергетичної безпеки. Серед ключових викликів можна виділити:

- Зміна клімату та перехід до зеленої енергетики. Міжнародні зобов'язання України в рамках Паризької угоди вимагають скорочення викидів парникових газів та розвитку відновлюваних джерел енергії.
- Геополітична нестабільність. Військова агресія Росії проти України значно ускладнила функціонування енергетичної інфраструктури, зокрема пошкодження об'єктів генерації та транспортування енергії.
- Кіберзагрози. Інтенсивна цифровізація енергетичного сектору створює ризики кібератак на критичну інфраструктуру.
- Зростання попиту на енергію. Розвиток промисловості та зростання населення вимагають збільшення виробництва електроенергії, що потребує модернізації існуючих потужностей.

Публічне управління відіграє центральну роль у забезпеченні енергетичної безпеки. Однак в Україні існує низка проблем, які стримують ефективність управління цією сферою:

1. Недостатня координація між органами влади.
2. Низький рівень прогнозування ризиків.
3. Корупція та непрозорість.
4. Застаріла інфраструктура.

Шляхи адаптації публічного управління. Для подолання зазначених проблем необхідно впроваджувати системні зміни в публічному управлінні. Нижче наведено ключові напрями адаптації:

1. Реформування законодавчої бази. Необхідно створити сучасну нормативно-правову базу, яка враховуватиме міжнародні стандарти та забезпечуватиме правову основу для розвитку зеленої енергетики, захисту критичної інфраструктури та стимулювання інновацій.

2. Посилення інституційної спроможності. Розвиток компетенцій державних службовців, впровадження сучасних методів управління проєктами та створення спеціалізованих аналітичних центрів дозволять підвищити ефективність ухвалення рішень.

3. Цифровізація управлінських процесів. Використання цифрових технологій, таких як великі дані (Big Data) та штучний інтелект, сприятиме прогнозуванню ризиків і оптимізації використання ресурсів.

4. Децентралізація енергетичного сектору. Передача частини повноважень місцевим органам влади дозволить швидше реагувати на локальні виклики, а також залучати громади до процесу прийняття рішень.

5. Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП). Інвестиції приватного сектору можуть стати важливим джерелом фінансування модернізації інфраструктури та впровадження інноваційних технологій.

6. Інтеграція з європейськими енергетичними ринками. Україна вже зробила значний крок у цьому напрямку, приєднавшись до європейської мережі ENTSO-E. Подальша інтеграція сприятиме підвищенню стабільності енергопостачання та зниженню залежності від окремих постачальників.

Роль громадянського суспільства. Ефективна адаптація системи публічного управління вимагає обов'язкової активної участі громадянського суспільства. Громадські організації здатні брати на себе функції нагляду, забезпечуючи контроль за прозорістю процесів ухвалення рішень. Водночас вони можуть сприяти поширенню знань серед населення про важливість енергозбереження та використання відновлюваних джерел енергії.

Список використаних джерел:

1. Комплексний механізм публічного управління у сфері енергетичної безпеки як складової національної стійкості (в умовах енергетичної кризи 2022-2024 років) Салюк-Кравченко О.О. к. Екон. Наук, доцент кафедри публічного адміністрування, докторант Семенець-Орлова І.А. д. Наук з держ. Упр., професор. https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/41-2024/16.pdf
2. 2-га зустріч, Брюссель, 11 лютого 2016 року Європейський Союз та Україна: співпраця для посилення енергетичної безпеки автор: Олена Павленко, DiXi Group, член Платформи Україна-ЄС https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/csp-ua-energy-report_ukr.pdf
3. Енергомодернізація в системі пріоритетів публічного управління України в умовах війни та на повоєнному етапі розвитку. Myroslava Chekh http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/3334
4. The Systemic Approach for Estimating and Strategizing Energy Security: The Case of Ukraine by Yurii Kharazishvili, Aleksy Kwilinski, Oleksandr Sukhodolia, Henryk Dzwigol, Dmytro Bobro, Janusz Kotowicz. https://www.mdpi.com/1996-1073/14/8/2126
5. Бараннік В.О. Аналіз паливно-енергетичного балансу з точки зору енергетичної незалежності / В.О. Бараннік // Стратегічна панорама. – 2004. – № 3. – С. 116–123.

Васькун О. М.
студентка Державного торговельно-економічного університету
Керівник: к.е.н., доцент Ковальова М. Л.

КОРПОРАЦІЇ ЯК АГЕНТИ М'ЯКОЇ СИЛИ: УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЧЕРЕЗ ГЛОБАЛЬНІ ПУБЛІЧНІ ІНІЦІАТИВИ

Зростаюча роль міжнародних корпорацій у глобальній економіці й суспільстві обумовила появу нових форм впливу, зокрема м'якої сили. Проте залишається недостатньо вивченим процес того, як саме корпорації формують імідж та досягають лояльності через публічні ініціативи на глобальному рівні.

Сучасні глобальні виклики спричинили переосмислення ролі бізнесу. Корпорації дедалі частіше беруть на себе функції формування цінностей, суспільних орієнтирів і культурної політики. Така трансформація потребує глибокого аналізу, адже використання м'якої сили з боку бізнесу має як конструктивний, так і потенційно маніпулятивний характер.

Метою цієї роботи – є аналіз механізмів м'якої сили, що використовуються ТНК для управління своїм іміджем через глобальні публічні ініціативи.

М'яка сила (англ. soft power) — концепція, розвинена Джозефом Наєм для опису можливості отримати бажане через кооптацію (співробітництво) і привабливість на відміну від «твердої сили», тобто застосування примусових заходів або прямої оплати [1].

Класичне визначення м'якої сили, запропоноване Джозефом Наєм, стосується здатності держав впливати на інші країни не шляхом примусу чи економічного тиску, а через привабливість своєї культури, політичних ідеалів і зовнішньої політики. Най виділяє три ключові компоненти м'якої сили:

- культуру, що викликає інтерес і симпатію;
- політичну ідеологію (як усередині держави, так і за її межами);
- зовнішню політику, яка визнається легітимною і морально авторитетною.

Саме ця тріада забезпечує довготривалий нематеріальний вплив, заснований не на страху, а на захопленні та довірі [2, с. 13].

Однак у добу цифрової глобалізації ці принципи перестали бути виключно прерогативою держав. З розвитком новітніх інформаційних технологій і здешевленням комунікаційного процесу можливості м'якої сили перейшли також до корпоративного сектору. Бренди, особливо транснаціональні, почали відігравати роль нових агентів впливу — здатних транслювати цінності, будувати емоційний зв'язок зі споживачем і формувати глобальні уявлення про добро, справедливість, екологічну відповідальність тощо.

Сьогодні ми спостерігаємо своєрідну гуманізацію міжнародних корпорацій, що виражається у цілодобовому зворотньому зв'язку з клієнтами, підтримці етичних, екологічних чи гендерних наративів. Великі корпорації вже не просто продають товар — вони прагнуть здобути лояльність споживача й емоційну прихильність, яка може згодом навіть впливати на соціальні чи політичні погляди аудиторії [3]. У цьому контексті доречним є звернення до піраміди потреб Абрахама Маслоу, згідно з якою соціальна приналежність є

базовою потребою людини. Бренди перетворюють себе на своєрідні соціальні «племена», в яких споживач почувається прийнятим, почутим і цінним. Таким чином, комерційні бренди вдало використовують природну людську потребу бути частиною спільноти як інструмент впливу — елемент м'якої сили.

Яскравим прикладом соціального бренд-білдингу є кампанія Dove Self-Esteem Project з ініціативою «Stop the Beauty Test», яка спрямована на підтримку жіночої самооцінки та боротьбу зі шкідливими уявленнями про зовнішність. Така ініціатива має не лише маркетинговий, а й культурний вплив — вона формує цінності, емоційно зв'язує споживачів з брендом і виконує соціальну функцію, яку традиційно брали на себе державні чи освітні інституції.

Ще одним масштабним прикладом є ініціатива Priceless Planet Coalition, запущена Mastercard, що передбачає висадження 100 мільйонів дерев за участю бізнес-партнерів і клієнтів у понад 30 країнах світу. Це не лише PR-кампанія, а стратегічне позиціювання себе як глобального громадянина — бренду, що стоїть на боці екологічної безпеки та міжнародної відповідальності [4].

В свою чергу, на національному рівні прикладами успішного використання м'якої сили в корпоративному секторі є українські компанії, що реалізують гуманітарні, медичні та патріотичні програми під час війни. Такі ініціативи Kyivstar чи Rozetka не лише відповідають запиту суспільства, а й формують новий тип брендової лояльності, яка базується на моральних та емоційних підставах.

Отже, міжнародні корпорації, використовуючи цифрові комунікації, соціальні ініціативи та культурні наративи, не лише просувають свій продукт, але й впливають на суспільні установки, світоглядні орієнтири та навіть політичну поведінку споживачів. Їхній імідж формується не стільки через товар, скільки через цінності, які вони транслюють. Тож, можна зробити висновок, що великі бренди дедалі частіше виступають не просто як економічні актори, а як моральні суб'єкти глобального порядку.

Список використаних джерел:

1. Учасники проектів Вікімедіа. М'яка сила. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/М'яка_сила#:~:text=М'яка%20сила%20(англ.,примусових%20заходів%20або%20прямої%20оплати. (дата звернення: 13.04.2025).
2. Nye J. S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York : Public Affairs, 2004. 2 с.
3. The soft power of brands - branding strategy insider. *Branding Strategy Insider*. URL: https://brandingstrategyinsider.com/the-soft-power-of-brands/#:~:text=Soft%20power,%20by%20contrast,%20is,to%20pay%20the%20price%20asked. (дата звернення: 13.04.2025).
4. Lapteva Y. Commercial Brands as a Soft Power Tool. *Modern Diplomacy*. URL: https://moderndiplomacy.eu/2022/12/20/commercial-brands-as-a-soft-power-tool/.

Вершкова А.В.
студентка Національного університету «Львівська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц., доцент каф. МО Дзюбіна А.В.

ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ ДАНИХ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах публічне управління стикається з безпрецедентними викликами — як глобальними, так і локальними: наслідки пандемії, війна, нестабільність економіки. За таких обставин потреба в науково обґрунтованих рішеннях стає критичною. Центральне місце у процесі прийняття таких рішень посідає статистична інформація — як джерело достовірних даних про стан соціально-економічної системи та інструмент прогнозування її розвитку.

Завдяки сучасним ІТ-рішенням вітчизняна статистика значно просунулась у зборі, обробці та візуалізації даних. Автоматизовані системи, інтегровані бази даних і сучасні аналітичні платформи забезпечують оперативність та точність статистичної інформації. Цей прогрес дозволяє не лише покращити внутрішні управлінські процеси, але й зробити статистику відкритою та доступною для громадськості.

Відкритість статистичної інформації на всіх етапах управління створює сприятливі умови для прозорості влади, посилення громадського контролю та активного залучення суспільства до прийняття рішень. Це сприяє розвитку демократичних механізмів і формуванню довіри до державних інституцій [1].

В Україні активно функціонують низка порталів відкритих даних, які забезпечують вільний доступ до різноманітної статистичної та управлінської інформації. Серед них:

1. data.gov.ua — офіційний державний портал відкритих даних, який містить тисячі наборів даних від органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та державних підприємств;
2. prozorro.gov.ua — портал публічних закупівель, який дозволяє слідкувати за державними тендерами та контрактами;
3. opendatabot.ua — сервіс, що агрегує дані з державних реєстрів та допомагає виявляти ризики в бізнесі чи перевіряти партнерів.

Ці ресурси відкривають широкі можливості для аналітиків, науковців, журналістів, активістів і всіх зацікавлених громадян, які прагнуть глибше розуміти процеси, що відбуваються в державі, та впливати на них на основі перевірених даних.

Водночас органи державного управління часто не використовують наявний потенціал статистики в повному обсязі. Причиною цього є недостатнє розуміння можливостей статистичних методів і брак відповідних навичок [2]. У результаті рішення ухвалюються інтуїтивно, що особливо небезпечно в умовах невизначеності, політичної нестабільності чи відсутності достовірних даних.

Ефективне використання статистики починається зі збору, зведення й аналізу інформації. Це дає змогу виявити проблеми, оцінити динаміку процесів і знайти оптимальні управлінські рішення. Наприклад, в умовах ризику доцільно

застосовувати аналіз варіації, що дозволяє оцінити однорідність досліджуваного явища: чим вищий коефіцієнт варіації, тим більший ризик недосягнення очікуваних результатів.

До основних статистичних методів, які застосовуються в публічному управлінні, належать факторний та кореляційно-регресійний аналіз, метод головних компонент. Вони дають змогу не лише виявити ключові чинники впливу, а й кількісно оцінити взаємозв'язки між показниками. Проте варто враховувати обмеження цих методів. Наприклад, метод ланцюгових підстановок залежить від послідовності факторів, а громіздкі регресійні моделі з багатьма змінними можуть втратити точність через мультиколінеарність [3].

У кризових ситуаціях, як-от пандемія COVID-19 або воєнний стан, роль статистики особливо зростає. Саме на основі статистичних даних ухвалювались рішення щодо зонування територій, розподілу медичних ресурсів, гуманітарної допомоги, прогнозування потреб громад і відновлення інфраструктури [2].

Сучасні виклики вимагають впровадження цифрових технологій у статистику. Big Data, машинне навчання, штучний інтелект дають змогу не лише аналізувати великі масиви інформації, а й будувати прогностичні моделі. Однак важливо дотримуватись етичних стандартів, зокрема щодо конфіденційності даних та прозорості алгоритмів [4].

Не менш важливою є кадрова складова, оскільки для ефективного використання статистичних інструментів у публічному управлінні потрібні кваліфіковані фахівці, здатні працювати з даними, будувати моделі та обґрунтовувати управлінські рішення. Це потребує модернізації освітніх програм і системи професійного розвитку в державному секторі.

Отже, використання статистичних даних є запорукою результативної, науково обґрунтованої державної політики. Лише за умови глибокої інтеграції статистики в управлінський процес, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення компетенцій кадрів можливе формування ефективного, адаптивного публічного управління, здатного відповідати на виклики сучасності.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 14.04.2025).
2. Ігнатенко, Н. Г. (2021). Використання статистичних даних в умовах невизначеності: виклики для публічного сектору. Державне управління: теорія та практика, №1, с. 32–38. (дата звернення: 14.04.2025).
3. Лещенко, А. М. (2021). Економіко-статистичні методи аналізу в державному управлінні. Науковий вісник Ужгородського національного університету, №25(1), с. 58–63. (дата звернення: 14.04.2025).
4. United Nations (2022). Handbook on the Use of Big Data for Official Statistics (дата звернення: 14.04.2025).

Гальчич І. П.
студентка Українського державного університету імені Михайла Драгоманова
Керівник: д.ф.н., проф. Ярошенко А.О

ФОРМУВАННЯ МЕДІАЦІЙНИХ НАВИЧОК МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ

У сучасному суспільстві конфлікти є невід'ємною частиною соціальних відносин. Вони виникають у різних сферах життя — від сімейних та трудових до міжетнічних і міжкультурних. У зв'язку з цим важливим є впровадження ефективних методів вирішення конфліктів, одним з яких є медіація. Медіація, як метод мирного вирішення спорів, набула великого значення в соціальній сфері, тому формування медіаційних навичок у майбутніх соціальних працівників є важливою складовою їхньої професійної підготовки.

Сучасні соціальні працівники виконують важливу роль у суспільстві, допомагаючи у розв'язанні конфліктних ситуацій, підтримуючи вразливі категорії населення та сприяючи соціальній інтеграції. Одним із ключових інструментів у їхній діяльності є медіація — процес врегулювання конфліктів за допомогою нейтральної третьої сторони. У зв'язку зі зростанням соціальної напруги та конфліктних ситуацій, формування медіаційних навичок у майбутніх фахівців стає критично важливим завданням освітніх закладів.

Медіація — це метод вирішення конфліктів, при якому незалежна сторона (медіатор) допомагає сторонам конфлікту знайти прийнятне для всіх рішення без застосування судового процесу.

Медіація є важливим інструментом роботи соціальних працівників, оскільки дозволяє [2, с. 47]:

- ефективно вирішувати конфлікти у громадах, сім'ях, організаціях;
- сприяти комунікації між сторонами конфлікту та знаходженню компромісів;
- запобігати ескалації соціальної напруги та насильства;
- підвищувати рівень соціальної згуртованості.

В освітніх програмах соціальної роботи важливим є поєднання теоретичної підготовки та практичного застосування навичок медіації. Основні методи навчання [3, с. 80]:

1. Тренінги та рольові ігри — моделювання реальних конфліктних ситуацій та їх вирішення за допомогою медіаційних технік.
2. Метод кейс-стаді — аналіз реальних випадків медіації у соціальній сфері.
3. STEAM-підхід — інтеграція технологій у навчання, використання цифрових платформ для відпрацювання медіаційних стратегій.
4. Практичні стажування — залучення студентів до роботи у соціальних службах, кризових центрах та громадських організаціях.

Цифрова трансформація освіти відкриває нові можливості для формування медіаційних навичок. Використання спеціалізованих платформ (наприклад, VR-

симуляторів для відпрацювання навичок медіації) дозволяє покращити якість навчання та наблизити його до реальних умов роботи.

Одним з найбільш ефективних способів формування медіаційних навичок є включення медіації в навчальні програми соціальних працівників на рівні бакалаврату та магістратури. Такі програми повинні включати курси з основ медіації, психології конфліктів, правових аспектів медіації, а також практичні заняття, де студенти можуть відпрацьовувати навички вирішення конфліктів. Важливо, щоб навчальний процес поєднував теоретичні знання з практичною діяльністю, надаючи студентам можливість самостійно застосовувати медіаційні методи під наглядом досвідчених наставників.

Одним з інноваційних підходів у формуванні медіаційних навичок є використання новітніх технологій, таких як онлайн-курси та симуляції конфліктів. Завдяки таким платформам студенти можуть моделювати різні ситуації та відпрацьовувати методи вирішення конфліктів без реальних наслідків, що дозволяє безпечно набувати досвіду. Важливим є також застосування міждисциплінарного підходу, коли студенти отримують знання не тільки з соціальної роботи, але й з психології, юриспруденції, медіації, що допомагає формувати комплексний погляд на процес вирішення конфліктів.

Отже, формування медіаційних навичок є важливим компонентом підготовки соціальних працівників. Ефективне поєднання теоретичного навчання з практичними методами, такими як рольові ігри, кейс-стаді та цифрові технології, дозволяє значно покращити здатність майбутніх фахівців вирішувати конфлікти та сприяти соціальній стабільності. Подальший розвиток методик підготовки соціальних працівників має враховувати інноваційні підходи та європейські стандарти професійної освіти.

Медіація в соціальній сфері є важливим інструментом для вирішення конфліктів і забезпечення гармонійних відносин між різними групами населення. Її впровадження в практику соціальних працівників вимагає не лише теоретичних знань, але й практичних навичок, які можна розвивати через навчання та тренінги. В умовах сучасних викликів, таких як міграційні процеси, глобалізація та внутрішні конфлікти, медіація може стати одним із найбільш ефективних способів підтримки соціального миру та гармонії в суспільстві.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19
2. Коломоєць Т. О. Роль медіації у соціальній сфері: сучасні тенденції та виклики // Соціальна педагогіка і психологія. – 2021. – № 2 (7). – С. 45-52.
3. Черкашина О. М. Інноваційні підходи до формування медіаційних навичок у майбутніх соціальних працівників // Вісник педагогічних наук України. – 2023. – № 10 (5). – С. 78-85.

Гессен А.Є.
к.е.н., директор Рекреаційного підприємства "Червоний Маяк"

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЯХ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Технології штучного інтелекту (ШІ) стрімко перейшли з теоретичних дискусій у площину практичного застосування та стали незамінним інструментом сьогодення. У теперішній час ШІ активно впливає на всі сфери суспільного життя, і публічні комунікації не є винятком. Від використання чат-ботів у службах підтримки до застосування алгоритмів для створення політичних повідомлень – можливості для трансформації державної політики через провадження технології ШІ охоплюють аналітику, прогнозування, автоматизацію рішень.

Ця технологія змінює способи комунікації та саму сутність політичного процесу. Адже коли урядові структури застосовують ШІ для збору та аналізу даних, розробки політичних рішень, то кожне таке рішення має потенціал бути більш точним і виваженим.

Дослідження спирається на міждисциплінарні праці Р. С. Бердо [1], О. В. Костенко [2], К. Стокел-Уокер і Ричард Ван Норден [3], які розкривають ШІ як загальноцільову технологію, що змінює комунікативну динаміку, вимагає нових етичних та правових рамок і трансформує механізми державної політики. Сучасні тенденції вже показують, що ШІ може радикально змінити структуру ринків праці, вплинути на економічну нерівність і навіть змінити основи демократії, покладаючи все більше повноважень на автоматизовані системи прийняття рішень.

Враховуючи швидкість технологічного прогресу, дуже важливо вчасно розібратися в тому, як правильно використовувати ШІ в публічних комунікаціях, не забуваючи при цьому про необхідність створення етичних та правових стандартів для його регулювання. Слід зазначити два основні аспекти: по-перше, ШІ виступає, як інструмент, що покращує ефективність управління, і по-друге, як можливість значно змінити спосіб, яким уряди комунікують з громадянами.

ШІ не лише вносить зміни в сферу технологій, що впливають на розвиток галузі, але й розглядається як загальноцільові процеси, здатні трансформувати широкий спектр галузей, способи роботи окремих секторів, фундаментальні принципи управління, комунікації та навіть соціальні процеси. Це не просто нова технологія для обробки даних або поліпшення систем зв’язку. Штучний інтелект здатен змінювати основи взаємодії між урядом і громадянами, впливаючи на канали комунікації та форми цієї взаємодії. Він перетворює процеси збору та обробки даних у механізми, які не просто реагують на запити, а прогнозують їх, адаптуючи управлінські практики до реального часу.

Зміни в способах, якими держава веде діалог із суспільством, стають дедалі глибшими саме завдяки впровадженню штучного інтелекту. Раніше комунікація між владою та громадянами спиралась здебільшого на лінійні моделі —

звернення, роз'яснення, пресреліз. Тепер усе частіше з'являються інтерактивні системи, які не просто передають інформацію, а й адаптують її під конкретного користувача, аналізуючи запити, тональність і контекст.

У цьому процесі особливу увагу привертає здатність ШІ оперативно аналізувати великі обсяги соціальних даних. Це дозволяє виявляти настрої в суспільстві, реагувати на них точково та своєчасно. Стає можливим не лише прогнозувати потенційні інформаційні кризи, а й моделювати комунікаційні сценарії, які можуть мінімізувати їх наслідки. Такий рівень чутливості до громадської думки раніше був недосяжним у рамках традиційних інформаційних структур.

При цьому, одна з найцінніших переваг ШІ – це зміна тональності самої комунікації. Вона поступово переходить від вертикальної до горизонтальної. Адміністративні повідомлення, які донедавна сприймались як формальні й віддалені, сьогодні все частіше набувають форми живого діалогу – навіть якщо відповідає не людина, а алгоритм.

Бо разом із новими форматами комунікації з'являються й нові ризики: маніпуляція, підміна фактів, непрозорість джерел. Якщо система ухвалює рішення про те, який меседж і кому показати, – хто тоді несе відповідальність за його зміст і наслідки? Це питання лишається відкритим, особливо в умовах, коли публічне управління прагне зберегти легітимність і соціальну довіру.

Публічні комунікації вже не функціонують як самостійна сфера, вони дедалі частіше вбудовуються в логіку прийняття політичних рішень. І якщо раніше комунікація слугувала доповненням до політики, сьогодні вона дедалі більше визначає її зміст. У цьому процесі ШІ виступає не лише як технічний інструмент, а як новий політичний агент, що діє через мовні патерни, реакції й прогнози.

Список використаних джерел:

1. Бердо Р. С., Расюн В. Л., Величко В. А. Штучний інтелект та його вплив на етичні аспекти наукових досліджень в українських закладах освіти. Академічні візії. 2023. № 22. DOI: 10.5281/zenodo.8174388
2. Костенко О. В. Аналіз національних стратегій розвитку штучного інтелекту. Інформація і право. 2022. № 2 (41). С. 58–69. DOI: 10.37750/2616-6798.2022.2(41).270365
3. Chris Stokel-Walker and Richard Van Noorden. The promise and peril of generative AI. Nature, vol. 614, 9 February 2023, pp. 214-216.

Гребенник А.В.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: д н. держ упр., професор Пахомова Т.І.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА

У сучасному світі, тим більш в умовах воєнного стану ефективна комунікація між органами публічної влади та громадськістю є ключовою умовою демократичного управління, прозорості та довіри. В публічному управлінні потрібно не тільки спілкуватись та комунікувати навколо проблем чи завдань управління, витрат, збуту, попиту та прибутку, а чинити соціально-психологічний вплив з певної метою та цілями і завданнями [1]. На мій погляд, комунікація в системі публічного управління — це значно більше, ніж просто інформування чи обмін даними. Вона має бути інструментом впливу на сам управлінський процес — його структуру, форми та зміст. І цей вплив відбувається через застосування принципів, методів, підходів і технологій, які є складовими сучасного управління. Через них вона інтегрується в загальну методологію публічного управління, роблячи її більш комплексною та гнучкою. Саме такий підхід дає нам змогу говорити про сучасне публічне врядування — як воно розуміється сьогодні в європейських країнах і на рівні міжнародної практики. Йдеться не лише про управління "згори вниз", а про взаємодію, залучення і постійний діалог між владою та суспільством.

Під час воєнного стану, роль комунікації в публічному управлінні набуває ще більшої ваги. Вона стає не просто елементом взаємодії між владою і суспільством, а критичним інструментом забезпечення стабільності, національної єдності та безпеки “Протягом останніх двох років Україна зазнає концентрованого впливу викликів різного характеру: від внутрішніх суспільно-політичних проблем до зовнішньої інформаційної та воєнної агресії. Комунікація стає невід’ємним складником системи національної безпеки в умовах, коли існують послідовні зусилля з дестабілізації ситуації в країні, які в підсумку спрямовані на підрив довіри громадськості до влади, а отже, демонтаж наявної системи управління. Наразі постійними є спроби унеможливити політичну, економічну, соціальну й воєнну успішність України у спосіб застосування протестних настроїв населення, провокування управлінських криз через «вторгнення» в ланцюг прийняття рішень, залякування терористичними атаками й врешті-решт «промивання мізків» пропагандою” [2, с. 52].

З управлінської точки зору, спілкування — це особлива форма взаємодії між людьми, яка базується на рівноправному партнерстві. Воно виникає тоді, коли між учасниками встановлюється психоемоційний контакт, що проявляється через обмін інформацією, вплив один на одного, співпереживання та взаємне розуміння. Воно виникає як відповідь на потребу в спільній діяльності, охоплює не лише інформаційний обмін, а й формування спільних підходів до взаємодії, а також вміння зрозуміти та прийняти позицію іншої сторони [1]. Сучасні

інструменти підвищення ефективності комунікації органів публічної влади та суспільства є:

a) Формування довіри до влади (створення відкритого та чесного діалогу між органами управління та громадянами задля підвищення легітимності управлінських рішень.)

b) Забезпечення прозорості діяльності (надання доступної, зрозумілої та актуальної інформації про дії та плани органів влади з метою зменшення соціальної напруги).

c) Сприяння участі громадян у прийнятті рішень (встановлення механізмів двосторонньої комунікації, які дозволяють населенню висловлювати думки, пропозиції та ініціативи.

d) Організація ефективного зворотного зв'язку (систематичний аналіз запитів, звернень, відгуків громадян і врахування їх у процесі управління.

e) Інформаційна безпека та протидія фейкам (у контексті воєнного стану особливо важливо протидіяти дезінформації та поширенню неправдивих чуток через офіційні канали.

f) Підтримка єдності суспільства (спілкування як інструмент консолідації нації, формування єдиного інформаційного простору та підтримки морального духу.

g) Адаптація до умов кризових ситуацій (побудова комунікації, здатної оперативно реагувати на надзвичайні обставини, включаючи війну, пандемії, техногенні катастрофи.

Саме завдяки якісній комунікації можна досягти ефективного врядування та суспільної згуртованості. Комунікація є не лише засобом взаємодії, а й фундаментом сучасної культури управління, її якість напряму впливає на ефективність громадської довіри.

Список використаних джерел:

1. Ї. В. Шпекторенко, Дніпро НТУ «ДП» 2024 Комунікації в публічному управлінні. Навч. посіб. Дніпро: НТУ «ДП». 85 с. URL: https://surl.li/gjdtmr
2. Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання. Збірник матеріалів науково-практичної конференції .Київ 2016 52-53 С.. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/Verstka_ost_ispr-2eea8.pdf
3. Іжа М. М., Пахомова Т. І., Балабаєва З. В., Євстюніна Ю. В. та ін. (2018). Комунікації в місцевому самоврядуванні: методи, технології, практика. Навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ. 188 с. URL: http://www.oridu.odessa.ua/10/doc/zvit_nauka_2018.pdf

Дивляш А.О.
студентка Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
Керівник: викладач Голей Ю.М.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні виклики, що постають перед системами публічного управління у глобальному вимірі, вимагають радикального переосмислення традиційних підходів до здійснення державно-управлінських функцій [1].

Важливо зазначити, що процеси глобалізації та постійні технологічні трансформації створюють принципово нове середовище функціонування державних інституцій. Органи публічного управління змушені працювати в умовах перманентної невизначеності, коли традиційні бюрократичні моделі втрачають свою ефективність. Необхідність швидкого реагування на виклики вимагає формування більш гнучких та мобільних адміністративних структур, здатних миттєво адаптуватися до мінливих зовнішніх обставин.

Сучасні трансформації публічного управління безпосередньо пов'язані з процесами діджиталізації та впровадження інноваційних технологічних рішень. Штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн-технології та інші цифрові інструменти стають не просто допоміжними механізмами, а принципово новими парадигмами адміністративної роботи. Державні службовці дедалі більше перетворюються на аналітиків та стратегічних менеджерів, здатних інтерпретувати складні масиви даних та приймати випереджувальні управлінські рішення.

Адаптивність публічного управління визначається як здатність системи державного адміністрування своєчасно ідентифікувати зміни у зовнішньому середовищі та модифікувати свою структуру і функції відповідно до нових умов. В умовах турбулентності та невизначеності ключовими характеристиками адаптивної системи публічного управління стають: гнучкість організаційних структур; динамічність прийняття управлінських рішень; спроможність до інкрементальних та радикальних інновацій; стратегічна орієнтованість на довгострокові цілі при тактичній маневреності.

Цифровізація публічного сектору виступає одним із ключових інструментів адаптації систем державного управління до викликів інформаційної епохи [4]. Впровадження технологій електронного урядування, аналізу великих даних та штучного інтелекту дозволяє: оптимізувати адміністративні процеси та скоротити транзакційні витрати; підвищити доступність та якість публічних послуг; забезпечити транспарентність управлінських рішень; розширити можливості моніторингу та оцінки результативності державної політики [1].

Залучення громадянського суспільства до процесів вироблення та реалізації державної політики є важливим фактором підвищення адаптивного потенціалу публічного управління. Розвиток партисипативних практик сприяє: урахуванню різноманітних суспільних інтересів при прийнятті управлінських

рішень; мобілізації соціального капіталу для вирішення суспільних проблем; формуванню проактивної громадянської позиції; підвищенню легітимності державної політики.

Формування інституційної спроможності органів публічної влади є фундаментальною передумовою їх ефективної адаптації до сучасних викликів. Ключовими напрямами розвитку інституційної спроможності виступають: професіоналізація державної служби та підвищення компетентності управлінських кадрів [3]; впровадження механізмів управління змінами в органах публічної влади; розвиток організаційної культури, орієнтованої на інновації та безперервне вдосконалення; формування ефективних комунікаційних мереж між різними рівнями та сегментами публічного управління [2].

Переосмислення підходів до стратегічного планування з урахуванням високого рівня невизначеності зовнішнього середовища є важливим аспектом адаптації публічного управління. Сучасні підходи до стратегічного планування в публічному секторі характеризуються: сценарним мисленням та розробкою альтернативних варіантів розвитку; гнучкістю цілепокладання та можливістю коригування стратегічних пріоритетів; інтеграцією механізмів раннього виявлення та реагування на потенційні загрози; балансуванням між довгостроковою візією та короткостроковими результатами.

Отже, адаптація публічного управління до сучасних викликів потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні, технологічні та соціокультурні трансформації. Ефективне публічне управління в умовах динамічних змін має базуватися на принципах гнучкості, інклюзивності та стратегічної орієнтованості [4]. Ключовими напрямами підвищення адаптивного потенціалу публічного управління є цифрова трансформація, розвиток партисипативних практик, формування інституційної спроможності та впровадження сучасних підходів до стратегічного планування [1].

Таким чином, важливо усвідомлювати, що адаптивність публічного управління – це не разова трансформація, а безперервний процес еволюції адміністративних систем. Успішність впровадження інноваційних підходів залежить від здатності державних інституцій не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, створюючи випереджувальні механізми адаптації.

Список використаних джерел:

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ: НАДУ, 2021.
2. Васильєва О. І. Регіональне управління в умовах реформування владних відносин. Київ: НАДУ, 2020.
3. Гончарук Н. Т. Управління персоналом у публічній службі. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2022.
4. Куйбіда В. С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник НАДУ. Серія "Державне управління". 2023. № 1. С. 5-10.

Дідковська А.І.
студентка Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.т.н., доцент Комаровський В.В.

РОЗУМНЕ МІСТО

Концепція розумних міст (Smart City), як складова загальної системи електронне урядування стає основою стратегії місцевого розвитку в Україні та багатьох країн світу [1].

Розвиток інформаційних та мережевих технологій у поєднанні з технологічними інноваціями в публічному секторі обумовив переосмислення змісту та форм сучасної урбанізації.

На сучасному етапу розвитку системи електронного урядування концепція розумного міста в першу чергу представлена інформаційними та комунікаційним аспектами у розвитку міста. Її переваги полягають в тому, що технології, які використовуються для управління містом є більш ефективними в плані збереження енергії, використання водних ресурсів та утилізації побутових відходів.

Британський інститут стандартів (BSI) дав таке визначення Smart City: «Розумні міста це термін, який позначає ефективну інтеграцію фізичних, цифрових і людських систем в урбанізоване середовище, щоб забезпечити стійке, процвітаюче та всеосяжне майбутнє для своїх громадян» [3]. Загалом ця концепція включає:

- смарт GRID (розумна мережа);
- енергоефективні та енергоощадні технології;
- альтернативні енерготехнології (вітер, сонце, вода та ін.);
- раціональне використання водних ресурсів, включно комп'ютерні системи розподілу води;;
- комп'ютерні системи управління транспортом;
- комп'ютерні системи з надання побутових послуг;
- «розумні будинки»;
- комп'ютерні системи громадської безпеки.

Вибір моделі розумного міста також має залежити від кількості населення [2]:

1) децентралізована модель (міста із мільйонним населенням), за якою є економічна доцільність проведення цифрові трансформації існуючих технологій розумного міста;

2) централізована модель (великі і середні міста), яка ґрунтується на використанні технологій з обмеженими ресурсами;

3) модель локальних дій, (середні і малі міста), в яких цифрова трансформація відбувається в окремих проблемних інфраструктурних секторах міської економіки.

В Україні концепція розумного міста ще не отримало свого широкого поширення. Прикладами її впровадження можуть бути українські міста, які

впроваджують цифрові технології місцевого управління, користуючись іноземним досвідом:

- "відкритий бюджет" з Бостона;
- «Київ Сіті Хаб» та акселератор міських проектів з Амстердама;
- розвиток Wi-Fi за прикладом Барселони та Сеула:
- електронний квиток з Таллінна;
- безпека як у Лондоні й Тель-Авіві.

Окремі компоненти «розумного міста» також можна зустріти в Києві, Харкові, Дніпрі, Львові та Одесі.

Загалом, містам в Україні, як економічному суб'єкту, треба приймати стратегії, які за умові війни з росією характеризуються значною невизначеністю. Вони мають бути готовими до майбутнього, яке сьогодні не можна пов'язати з будь яким вірогідним сценарієм. За такою умовою, містам в Україні слід рекомендувати з використанням методології SWOT -аналізу:

- визначити наявні порівняльні переваги: географічне положення, природне середовище та особливі переваги, засновані на історії та культурі;
- виділіть наявні сильні сторони, які існують на місцевому рівні;
- визначити основні ризики.

За результатами проведеного аналізу можна бути запропонувати відповідну стратегію розвитку та цифрової трансформації міст.

Таким чином, втілення в життя концепції розумного міста має залежати від ресурсних переваг міста та його фінансової спроможності забезпечити інвестиції у «розумні» технології. При цьому є життєво важливо, щоб такі інвестиції у підсумку підвищували стійкість міст відпоавідно до положень їх сталого розвитку, без шкоди для місцевих мешканців. Тому обов'язковим додатком до програми цифрової трансформації системи місцевого управління має стати завдання збереження навколишнього середовища.

Список використаних джерел:

1. А. Чукут, В. І. Дмитренко. Смарт-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2016_13_17.
2. О. Л. Єршова,Л. І. Бажан:Розумне місто концепція, моделі, технології, стандартизація. http://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/300/277.
3. Звіт Smart City Index від інституту IMD за 2024рік: http://www.imd.org/smart-city-observatory/home/

Ілюс А. С.
студент Вінницького торговельно-економічний інституту ДТЕУ
Керівник: д-р екон. наук, доц. Бабчинська О. І.

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

Цифрова трансформація — ключовий чинник конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці. Вона сприяє оптимізації процесів, зменшенню витрат, підвищенню якості продукції та залученню інвестицій. Ефективне управління трансформацією потребує стратегічного бачення, розвитку інноваційного потенціалу та цифрових компетенцій. Актуальність теми зумовлена необхідністю виявлення дієвих механізмів цифровізації бізнесу.

Цифрова трансформація — не просто тренд, а вимога глобальної конкуренції. Вона охоплює технології, управління, культуру та взаємодію з клієнтами. Успіх залежить від стратегії, цифрових навичок і внутрішньої готовності до змін. Лише інноваційне мислення дозволяє ефективно реалізувати цифрові зміни.

Цифрові інструменти створюють середовище, у якому процеси автоматизуються, а дані стають основним активом. Це дає змогу зменшити витрати, скоротити час прийняття рішень і підвищити якість управління. Особливо це актуально в умовах глобальної нестабільності, коли здатність оперативно реагувати на зміни ринку стає критично важливою. Так, в логістичному секторі цифровізація дозволяє оперативно адаптувати маршрути доставки, прогнозувати попит і зменшувати витрати. У статті О.В. Птащенка зазначено: «в умовах динамічних змін на ринку цифрові технології дозволяють логістичним підприємствам швидко адаптуватися до нових умов, що забезпечує підвищення гнучкості та здатності до інновацій» [3, с. 142].

Паралельно цифровізація формує нові підходи до комунікацій. Бізнес-комунікації стають прозорими, інтерактивними та орієнтованими на клієнта. Уміння вибудовувати цифрову взаємодію з партнерами, інвесторами та споживачами є показником зрілості підприємства. За словами Литвиненка П. та співавт., «цифрові інструменти здатні підвищити ефективність внутрішньої та зовнішньої бізнес-комунікації, що безпосередньо впливає на імідж компанії та її привабливість для інвесторів» [2, с. 256].

Ще одним важливим наслідком цифрової трансформації є зростання інвестиційної привабливості підприємств. Компанії, що активно впроваджують цифрові технології, зазвичай мають вищий рівень прозорості, передбачуваності та керованості, що підвищує довіру з боку потенційних інвесторів. Цифровізація також свідчить про інноваційну культуру та стратегічну далекоглядність керівництва. Як зазначає Донковцев Д.О., «цифрові технології створюють нові можливості для розвитку ринків, покращують управлінські процеси та сприяють підвищенню прозорості, що, у свою чергу, є вагомим фактором для залучення інвестицій» [4, с. 1234].

Цифрова трансформація залежить не лише від внутрішньої готовності підприємств, а й від державної політики. Там, де існує підтримка IT-ініціатив, податкові стимули та інвестиції в інновації, цифровізація відбувається швидше. Як зазначають Мичка М.Б. та інші, «ефективна політика підтримки цифровізації є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності» [5, с. 304]. Водночас головну роль відіграють самі підприємства, які мають інтегрувати технології, переосмислювати структури та впроваджувати інноваційне мислення. Цифровізація — це не лише технічний, а й соціальний процес, що вимагає управління змінами.

Цифрова трансформація є ключем до інноваційного розвитку та підвищення інвестиційної привабливості підприємств. Вона охоплює не лише технології, а й управлінські підходи, культуру та взаємодію. Успішна цифровізація можлива за умов стратегічного управління, підтримки держави та готовності бізнесу до гнучких змін.

Список використаних джерел:

1. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні // Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 53–58. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0- pages-53_58.pdf(дата звернення: 23.03.2025).
2. Литвиненко П., Хлебинська О., Литвиненко Н. Цифрова трансформація бізнес-комунікацій як фактор формування інвестиційної привабливості компаній // Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 254–260. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5136/5082 (дата звернення: 23.03.2025).
3. Пташенко О.В., Шершенюк О.М., Кізілов І.В. Вплив цифрової трансформації на інноваційну активність логістичних підприємств // Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 3(20). С. 140–150. URL: https://www.researchgate.net/publication/386349949_VPLIV_CIFROVOI_TRANSFORMACII_NA_INNOVACIJNU_AKTIVNIST_LOGISTICNIH_PIDPRIEMSTV (дата звернення: 23.03.2025).
4. Донковцев Д.О. Роль цифровізації у зміцненні інвестиційного потенціалу ЄС та України // Економіка та суспільство. 2024. № 67. С. 1234–1240. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4847/4787 (дата звернення: 23.03.2025).
5. Мичка М.Б., Скакун Д.Ю., Стахів І.А. Економічна політика підтримки цифрової трансформації // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. Вип. 41. С. 303–310. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1285/1117(дата звернення: 23.03.2025).

Ішков М. О.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.с.н., доц. Князєва О.В.

СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДЛЯ РОЗБУДОВИ СТІЙКИХ ДЕМОКРАТІЙ

«Навчайте себе, навчайте інших, навчайте нас», — закликала Анна Б'єрде, керуючий директор з операцій, на Молодіжному саміті Групи Світового банку 2024 у травні цього року [1]. Її основна доповідь була присвячена штучному інтелекту та його ролі в розвитку, але меседж був чітким: молодь — наше майбутнє, і ми сприймаємо її серйозно. Участь молодих людей у публічній політиці історично була складною. Питання полягає в тому, чи дійсно молодь має можливість брати участь у вирішенні проблем, які її стосуються. Ще в 1995 році Всесвітня програма дій щодо участі молоді (A/RES/50/81), прийнята Генеральною Асамблеєю ООН, закликала до «повної та ефективної участі молоді в житті суспільства та в прийняття рішень» [2].

У 2022 році чисельність населення світу досягла 8 мільярдів людей, причому 1,8 мільярда людей у віці від 15 до 29 років становили близько 23,0 відсотка від загальної кількості [3]. Майже половині населення світу та 60,0% населення світу молодше 30 років. Близько 90% цих молодих людей живуть у країнах, що розвиваються, а в найменш розвинених країнах ця кількість практично подвоїться. Таким чином, у багатьох національних урядів зросла політична воля розробити всеохоплюючі рамки публічної політики, які краще відповідають потребам і прагненням молодих людей через національну молодіжну політику. Цінність внесків молоді часто мінімізується на інституційному рівні. Від молодих людей часто очікують, що вони будуть орієнтуватися в системах, створених для дорослих і дорослими, і робити внески лише тоді, коли старші вважають це потрібним або корисним. Обмежені можливості для залучення молоді, які існують, часто не інституціоналізовані або не дозволяють молоді формувати процеси прийняття рішень. Поширені проблеми, пов'язані з реалізацією молодіжної політики, включаючи недостатнє виділення ресурсів, обмежені технічні можливості та відсутність політичних стимулів і відповідальності. Молодь у багатьох країнах потребує додаткових навичок для активної й ефективної участі в політичних процесах і громадських справах. Цей розрив зумовлений, насамперед, недостатнім фінансуванням системи освіти та недостатніми можливостями для молоді отримати практичні навички та суспільно-політичний досвід.

Щоб реалізувати та використати своє право на участь, молоді люди потребують сприятливого середовища для сприяння їхньому залученню з можливостями, засобами, простором та адекватною підтримкою. Щоб створити та підтримувати стійкі стратегії, участь молоді має здійснюватися самими молодими людьми, а дорослі партнери відіграють допоміжну роль у формуванні демократичних процесів і визнають свободу волі та автономію молоді. Я пропоную звернути увагу на деякі ключові стратегії, які виявилися важливими

для покращення участі молоді в демократичних практиках. Ці стратегії безпосередньо спрямовані на загальні перешкоди для участі молоді, є результатом успішних зусиль урядів щодо включення голосів молоді у відповідні структури управління. Замість того, щоб покладатися виключно на ізольовані молодіжні ініціативи, розвиток *спільної та взаємопов'язаної молодіжної екосистеми* (1) виявився потужною стратегією для інтеграції молоді та участі в демократичних справах. Декілька урядів визнали, що для вирішення проблем, з якими стикається молодь, потрібен *інтегрований підхід* (2) із залученням різних груп зацікавлених сторін, які гармонійно працюють для досягнення спільної мети. Цей підхід передбачає зміцнення партнерства між державними структурами та рівнями, молодіжними групами, організаціями громадянського суспільства, навчальними закладами та бізнесом. Коли різні учасники часто спілкуються та співпрацюють у питаннях молоді, стає легше узгоджувати політику між секторами. Отже, політика та рішення, пов'язані зі складними потребами молоді – пов'язаними з політичним і громадським життям, освітою, працевлаштуванням, охороною здоров'я та соціальними послугами – не суперечать один одному, а радше доповнюють і підсилюють одне одного, створюючи *сприятливе середовище для молодих людей* (3) . Такий підхід участі сприяє успішній реалізації молодіжної політики. Створюючи канали для безперервного спілкування та співпраці, ця модель не тільки підвищує ефективність молодіжних ініціатив, але й сприяє підзвітності та прозорості в системі.

Наведені вищезазначені стратегії можна використати в Україні для започаткування або зміцнення молоді. Важливо зазначити, що єдиного ідеального рішення або фіксованого шляху, який би гарантував покращену участь молоді, не існує, і дії повинні бути пристосовані до місцевих обставин. Молодіжні лідери повинні продовжувати використовувати доступні платформи та простори для адвокації впровадження рішень і стратегій, які, на їхню думку, будуть найефективнішими в їх контексті. Молодіжна колективізація, завдяки консолідації спільних пріоритетів і проблем, виявляється ефективною стратегією для досягнення змін у політиці. Щоб покращити участь молоді в політичному житті, учасники повинні зосередитися на розбудові партнерства між різними зацікавленими торонами та поколіннями.

Список використаних джерел:

1. World Bank Accountability. (2024). *Making development accountable to youth*. URL: https://accountability.worldbank.org/en/news/2024/Making-development-accountable-to-youth
2. Організація Об'єднаних Націй. (2010). *World Programme of Action for Youth 2010*. URL:: https://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/wpay2010.pdf
3. Світовий банк. World Development Report 2022 [Текст]. Вашингтон, США: Світовий банк, 2022. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2022

Кормило М. Р.
студентка Львівського національного університету імені Івана Франка
Керівник: к. н. держ. упр., доц. Решота О. А.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЛІДЕРСТВО: РОЛЬ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ КЕРІВНИКА НОВОГО ПОКОЛІННЯ

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» [1], студентське самоврядування є ключовим елементом освітнього процесу, що забезпечує право студентів на участь в управлінні закладом освіти. У цьому контексті, воно розглядається як ефективний інструмент формування лідерських якостей та управлінських навичок майбутніх фахівців. Саме через практику студентського самоврядування молодь здобуває первинний досвід публічного управління, що сприяє становленню відповідальних лідерів нового покоління, здатних діяти в умовах демократичного суспільства.

Лідерство в студентському самоврядуванні має свої унікальні особливості, зумовлені специфікою академічного середовища, культурними традиціями університету та соціальними потребами студентської громади.

Студентське самоврядування спрямоване на розвиток активної громадянської позиції, підтримку студентських ініціатив та забезпечення взаємодії між студентами і адміністрацією Університету. Метою діяльності органів студентського самоврядування (далі ОСС) є захист прав та інтересів студентів, забезпечення їхньої участі в управлінні Університетом, а також створення можливостей для гармонійного інтелектуального і творчого розвитку студентства, сприяння національно-патріотичному вихованню і соціально-громадській активності студентів Університету.

Однією з основних характеристик такого лідерства є демократичність і відкритість, що забезпечує вибори керівників студентського самоврядування шляхом відкритих виборів, сприяючи врахуванню думки широкої студентської спільноти. Відкритість у прийнятті рішень та інформування студентів про діяльність самоврядування підвищує довіру та залученість [2].

Ефективне лідерство вимагає від студентських керівників високих комунікативних навичок, здатності до конструктивного діалогу та вміння налагоджувати взаємодію з різними групами студентів, викладачами та адміністрацією. Лідери мають бути здатні до чіткого та переконливого висловлювання своїх думок, активно слухати та враховувати зворотний зв'язок. Вони повинні бути ініціативними, здатними пропонувати нові проекти та заходи, спрямовані на покращення студентського життя. Проактивний підхід дозволяє вчасно реагувати на зміни в академічному середовищі та соціальному контексті, забезпечуючи ефективне управління студентськими справами.

Лідерство в ОСС базується на принципах командної роботи та співпраці. Керівники студентських органів мають вміти формувати згуртовані команди, делегувати повноваження та підтримувати колективний дух. Спільна робота над

проектами та заходами сприяє розвитку лідерських навичок у всіх членів команди та забезпечує досягнення спільних цілей.

Участь студентів в організації позанавчального життя, зокрема в ОСС, є практичним майданчиком для розвитку самостійності, управлінських навичок, творчого потенціалу та вміння досягати поставлених цілей. Розширення особистих інтересів, виховання громадянської активності та орієнтованості на результат, а також формування власного комунікативного досвіду створюють міцну основу для розвитку лідерських та управлінських компетентностей студентів [3].

Участь у плануванні, реалізації та оцінці проєктів, вирішенні кризових ситуацій, комунікації з широкою аудиторією та представництві інтересів студентства на різних рівнях формує реальні управлінські навички. Саме завдяки цьому студентське самоврядування стає унікальною школою публічного управління в дії.

Лідерство в студентському самоврядуванні є не просто важливим етапом, а справжнім полігоном для формування майбутніх лідерів суспільства. Беручи активну участь у діяльності студентських організацій, молоді люди мають унікальну можливість практично застосувати теоретичні знання про лідерство, розвинути свої комунікативні, організаторські та управлінські навички, а також навчитися приймати рішення в умовах обмежених ресурсів та часу. Цей досвід є безцінним, оскільки він формує не лише професійні компетенції, а й особистісні якості, такі як відповідальність, ініціативність, вміння працювати в команді та досягати поставлених цілей. Все це стає міцним фундаментом для подальшого успіху в кар'єрі та житті загалом. Студенти, які пройшли школу студентського самоврядування, часто стають успішними підприємцями, політиками, громадськими діячами, керівниками різних рівнів.

Більше того, участь у студентському самоврядуванні сприяє формуванню активної громадянської позиції, відповідальності за майбутнє своєї країни та бажання зробити свій внесок у її розвиток. Таким чином, студентське самоврядування є не лише школою лідерства, а й важливим інструментом формування свідомої та активної молоді, яка готова брати на себе відповідальність за майбутнє своєї країни.

Список використаних джерел:

1. Закон України „Про вищу освіту” : із змінами, внесеними від 01.07.2014. URL:http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu (дата звернення: 15.04.2025).
2. Краснощок І. П. (2021). Формування лідерських якостей студентів як завдання виховної діяльності куратора студентської групи. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки, (194), 144-150.
3. Мисник Т., Аранчій В., Місце і роль студентського самоврядування в житті та управлінні закладами вищої освіти. Вісник науки та освіти. 2023. № 4(10). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-4(10)-586-593 (дата звернення: 15.04.2025)

Коряк А.О.
студентка Львівського національного університету імені Івана Франка
керівник: к. н. держ. упр., доц. Решота О.А.

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВИ

Публічно - приватне партнерство зумовлює відносини між державними та приватними підприємствами, з метою взаємовигідної співпраці для створення чи удосконалення існуючих об’єктів.

Державно-приватне партнерство - співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України "Про управління об’єктами державної власності" здійснюють управління об’єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом [1].

Аналізуючи вище зазначений закон, можна дійти висновку, що публічно – приватне партнерство має декілька стійких характеристик:

1) Власність, яка є об’єктом проєктів ППП, зазвичай не підлягає відчуженню в результаті виконання проєкту. Це означає, що навіть після реалізації проєкту об’єкт залишається у власності держави чи громади, а не переходить у приватність.

2) Предметна сфера реалізації проєктів ППП охоплює галузі державної інфраструктури та виробництво пов’язаних із нею послуг або товарів. Це можуть бути дороги, енергетика, водопостачання, охорона здоров’я, освіта, ЖКГ тощо.

3) Обов’язковою умовою є юридичне оформлення відносин у формі укладеного на певний проміжок часу договору (контракту). Саме договір визначає права, обов’язки, розподіл ризиків і відповідальності між сторонами.

4) Ризики та видатки розподіляються між партнерами відповідно до їхніх можливостей і ролі у проєкті. Це дозволяє ефективніше управляти проєктом і зменшувати потенційні втрати для кожної зі сторін.

На даному етапі Україна стоїть перед стратегічними викликами відбудови економіки та забезпечення сталого розвитку в умовах європейської інтеграції. Публічно-приватне партнерство стає ключовим інструментом «збалансованості інтересів, прав та обов’язків» сторін державно-приватного партнерства, оскільки насправді кожен з партнерів прагне здобути власну вигоду від проєкту, з чим і пов’язана наявність відповідних прав та обов’язків. І саме завдяки досягненню балансу між інтересами, правами та обов’язками сторін такої співпраці можливо досягти ефективної взаємодії [2].

Публічно-приватне партнерство - це інноваційний інструмент, який дозволяє залучати приватний капітал для створення та модернізації ключових об’єктів інфраструктури, енергетики та соціальної сфери. У контексті майбутньої відбудови України, що передбачає масштабну реновацію транспортних, енергетичних та соціальних систем, саме такі механізми можуть стати однією з основних ланок фінансування. Завдяки ППП держава зможе компенсувати значну частину інвестиційних потреб, надаючи приватним партнерам стабільні умови співпраці, прозорість процедур та довгострокові гарантії.

Найбільш точні перспективи для реалізації проєктів ППП розглядається у дослідженні Transparency International Ukraine:

1) Залізнична інфраструктура: створення мережі для високошвидкісних пасажирських маршрутів; модернізація управління вокзальними комплексами; впровадження стратегічних об’єктів (тунелі, мостові споруди, логістичні центри, транскордонні транспортні вузли).

2) Автошляхи, порти та авіація: розширення автомобільної мережі (об’їзні траси, швидкісні магістралі); підвищення якості мостів та тунелів; впровадження платних доріг у рекреаційних зонах; модернізація портових потужностей та логістичних систем; розвиток внутрішніх авіамаршрутів.

3) Енергетичний сектор: відновлювальна енергетика (вітрові парки, сонячні електростанції); створення нових потужностей у атомній та гідроенергетиці; інфраструктура для виробництва та зберігання водню.

4) Соціальна сфера: розширення мережі спеціалізованих медичних і навчальних центрів; системи переробки відходів із закритим циклом використання ресурсів; модернізація систем водопостачання та каналізації [3].

Таким чином, публічно-приватне партнерство є ефективним механізмом для реалізації стратегічних проєктів держави, особливо в умовах обмежених ресурсів. Воно дозволяє залучати приватний капітал, компетенції та технології, забезпечуючи сталий розвиток і вирішення соціально-економічних проблем. Це комплексна система, що охоплює всі етапи підготовки, реалізації та експлуатації проєктів, забезпечуючи ефективну взаємодію між державою та приватним сектором на основі чітко визначених правил, структур і процедур.

Список використаних джерел:

1. Про державно-приватне партнерство: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 40, ст.524 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text
2. Бондар Н.М. Державно-приватне партнерство: сутність та принципи / Вісник Національного транспортного університету. – 2010. – № 21(1). – С. 232–237. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2010_21(1)__57
3. Державно-приватне партнерство як інструмент відбудови України: Transparency International Ukraine , В. Даценко, Д. Гречуха, Є. Черевиков, 14 Вересня, 2023. URL: https://ti-ukraine.org/research/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-yak-instrument-vidbudovy-ukrayiny/

Лучка А.Ю.
студент Західноукраїнського національного університету
Керівник: к.е.н., доц. Шашкевич О.Л.

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МИТНІЙ СФЕРІ

У сучасних умовах розвитку державного управління однією з ключових передумов ефективного функціонування митної служби є наявність професійного, компетентного та мотивованого кадрового потенціалу. Кадровий менеджмент у митній сфері відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки, економічного суверенітету та гармонізації митної політики відповідно до європейських стандартів.

Виклики, що постають перед митними органами України в контексті євроінтеграції, цифровізації та боротьби з корупцією, потребують системного підходу до управління людськими ресурсами, зокрема: оптимізації процесів добору персоналу, підвищення кваліфікації, впровадження інноваційних інструментів оцінювання діяльності працівників.

Актуальність дослідження обумовлена потребою вдосконалення кадрової політики митних органів з урахуванням кращих європейських практик, зростаючих вимог до професійності митників та необхідністю формування нової управлінської культури в державному секторі.

На сьогодні кадровий менеджмент у митній службі України залишається одним із найважливіших аспектів функціонування органів державного контролю. Після утворення Державної митної служби України у 2019 році було розпочато поступовий процес реформування структури, зокрема, й у сфері управління персоналом [1]. Попри певні досягнення, система управління кадрами потребує подальшого вдосконалення.

Основними проблемами кадрового менеджменту в митній сфері України є:

– низький рівень мотивації персоналу: заробітна плата залишається невисокою в порівнянні з рівнем відповідальності та ризиками, що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів;

– неналежний рівень професійної підготовки: брак системних програм підвищення кваліфікації відповідно до сучасних викликів, таких як діджиталізація, міжнародна торгівля, боротьба з фінансовими схемами;

– корупційні ризики: незадовільна кадрова політика часто призводить до призначень за політичними чи особистими зв’язками;

– низький рівень впровадження HR-технологій: відсутність електронних систем обліку, оцінювання, планування кар’єри та розвитку персоналу;

– недостатня прозорість конкурсного добору: механізми добору кадрів потребують оновлення відповідно до принципів відкритості, конкуренції та професійності [2].

У країнах ЄС, таких як Німеччина, Польща, Франція, Італія, кадровий менеджмент у митній сфері ґрунтується на таких принципах:

– меритократія: просування по службі виключно на основі професіоналізму, досвіду та результатів роботи.

– безперервне навчання: обов'язкова система підвищення кваліфікації, стажування в інших країнах ЄС.

– діджиталізація HR-процесів: автоматизація рекрутингу, оцифроване оцінювання ефективності, електронні особові справи.

– інституційна автономія митної служби: мінімізація політичного впливу.

– європейські кодекси етики публічної служби: суворе дотримання норм доброчесності [3; 4].

До основних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового менеджменту в митній сфері України пропонуємо:

1. *Удосконалити систему підбору персоналу*, яка включатиме запровадження відкритих, прозорих конкурсів на всі посади та використання цифрових платформ для подання документів та тестування.

2. *Розробити національну програму професійного розвитку митників,* яка включає: регулярне підвищення кваліфікації; стажування в митних службах країн ЄС; курси з цифрових технологій, міжнародної торгівлі, кібербезпеки.

3. *Запровадити електронну HR-систему:* персональні електронні профілі працівників; цифрові системи оцінювання ефективності; автоматизація кадрових процесів.

4. *Створити систему нематеріальної мотивації:* визнання досягнень; кар'єрне зростання; публічні нагороди та заохочення.

5. *Інтегрувати європейські принципи управління персоналом у стратегічні документи та внутрішні регламенти Держмитслужби.*

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність управління персоналом у митних органах, сприятиме професіоналізації митної служби та наближенню України до європейських практик державного управління.

Список використаних джерел:

1. Державна митна служба України – Офіційний сайт. URL: https://customs.gov.ua
2. Про стратегію управління персоналом в органах державної влади України до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.03.2021 № 225-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-strategiyu-upravlinnya-personalom-v-organaf170321
3. OECD. Customs Workforce Management. URL: https://www.oecd.org
4. UNCTAD. Human Resource Management in Custo. URL: https://unctad.org

Магар Д. Є.
студентка Миколаївського національного аграрного університету
Керівник: к.е.н., доц. Стамат В. М.

КОМУНІКАТИВНІ БАР'ЄРИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

У сучасному державному управлінні ефективна комунікація є ключовим чинником забезпечення стабільності, прозорості та результативності управлінських процесів. Проте в умовах бюрократичної системи, багаторівневих структур та різних зацікавлених сторін виникають численні комунікативні бар'єри, що ускладнюють ухвалення рішень, реалізацію стратегій і взаємодію між суб'єктами публічного управління. Виявлення, аналіз та мінімізація цих бар'єрів є важливим завданням для підвищення ефективності державного сектору.

Комунікативні бар'єри являють собою певні перешкоди, які заважають спілкуватись між суб'єктами в процесі обміну інформацією, поглядами, точками зору через низький рівень комунікаційно-мовленнєвої спроможності учасників комунікаційного процесу [1, с. 88]. Ефективність комунікації в державному секторі значною мірою залежить від здатності управлінців передавати інформацію без викривлень та бар'єрів [2, с. 17]. Комунікативні бар'єри можуть бути лінгвістичні, психологічні, організаційні, технологічні, культурні та соціальні.

Однією з найпоширеніших перешкод в управлінській комунікації є лінгвістичні бар'єри. Формалізована мова нормативних документів, численні посилання на законодавчі акти ускладнюють розуміння інформації не лише громадянами, а й управлінцями на різних рівнях. Психологічні перешкоди у комунікації є наслідком особистого сприйняття інформації, рівня довіри до джерела та індивідуальних психологічних особливостей суб'єктів управління. Організаційні бар'єри виникають через специфіку структури державних установ. Однією з головних проблем є складна ієрархія управління, яка уповільнює передавання інформації.

У державному управлінні технологічні бар'єри часто стають на заваді оперативному обміну даними. Найпоширенішими викликами є застарілі системи документообігу, які не дозволяють швидко обробляти та передавати інформацію, недостатня кібербезпека та загроза витоку інформації, нерівномірний рівень цифрової грамотності серед державних службовців. Через ефективну комунікацію реалізуються управлінські рішення, координація між різними рівнями влади та взаємодія з громадянами. Однак наявність комунікативних бар'єрів значно ускладнює ці процеси, що може призводити до серйозних наслідків для функціонування державного апарату.

Найбільш критичним наслідком комунікативних бар'єрів є зниження якості управлінських рішень. Дефіцит або викривлення інформації призводять до неправильного розуміння проблеми, що у свою чергу ускладнює розробку ефективної політики. Неякісна комунікація веде до значних втрат часу та

ресурсів. В управлінських процесах нерідко виникають ситуації, коли рішення потрібно коригувати через неправильне тлумачення інформації або помилки, спричинені комунікативними бар'єрами. Одним із проявів цієї проблеми є повторне узгодження рішень, що затягує процес і потребує додаткових адміністративних витрат.

Невдала комунікаційна стратегія державних органів безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до влади. Якщо інформація, яка надходить від уряду, є незрозумілою, суперечливою або викликає сумніви щодо її достовірності, це створює негативний фон у суспільстві. Особливо це стосується кризових ситуацій. А відсутність ефективного зворотного зв'язку посилює соціальне невдоволення та знижує рівень залученості населення до процесів державного управління. Комунікативні бар'єри можуть провокувати конфлікти між різними рівнями управління та між державними службовцями [3, с. 101]. Однією з головних причин таких конфліктів є нерівномірний розподіл інформації.

Ще однією проблемою є відсутність чіткої системи комунікації між різними підрозділами. Коли між міністерствами або відомствами немає налагоджених механізмів обміну інформацією, співробітники можуть працювати ізольовано, не узгоджуючи свої дії. Це призводить до дублювання зусиль, втрат часу та напруженості між відомствами. Також слід враховувати вплив особистих комунікативних навичок керівників. Якщо лідери організації не володіють ефективними навичками управлінської комунікації, вони можуть неправильно формулювати завдання або не враховувати зворотний зв'язок від підлеглих, що створює додаткові джерела конфліктів.

Отже, комунікативні бар'єри є серйозною проблемою для ефективного функціонування державного управління, вони мають різноманітну природу, і їх подолання потребує комплексного підходу. Подолання цих бар'єрів вимагає системної роботи з покращення технологічних, організаційних та психологічних аспектів комунікації. Це дозволить створити ефективну систему управління, здатну відповідати на сучасні виклики.

Список використаних джерел:

1. Березовська Л. Комунікативні бар'єри у спілкуванні соціального працівника: шляхи подолання. Український педагогічний журнал. 2020. №2. С. 87-94.
2. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
3. Стамат В.М., Лесік М.А. Внутрішньо-групові конфлікти та соціально-психологічний клімат в колективі. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв,15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ. 2023. С.99-103. URL : https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16387.

Малецька К. В.
Львівський національний університет імені Івана Франка
Науковий керівник: к.е.н., доц., Маліновська О.Я.

МОНІТОРИНГ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ У СФЕРІ ОСВІТИ

Дистанційне навчання стало невід'ємною частиною сучасної освіти, особливо в умовах глобальних криз та технологічного прогресу. Однак, перехід до дистанційного формату навчання ставить перед освітніми установами ряд викликів, пов'язаних із забезпеченням якості освітніх послуг.

Перехід до дистанційного навчання виявив ряд системних проблем в освіті, які потребують уваги та вирішення. Серед них:

- Відсутність стандартизованих методик: Недостатньо розроблено та впроваджено єдиних підходів до оцінювання якості дистанційного навчання. Відсутність чітких критеріїв оцінювання ефективності освітнього процесу в онлайн-середовищі.
- Технічні та організаційні виклики: Нерівномірний доступ до якісного інтернету та необхідного обладнання серед учнів та викладачів. Проблеми з технічною підтримкою та використанням освітніх платформ. Труднощі в організації ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу.
- Педагогічні аспекти: Необхідність адаптації традиційних методик викладання до дистанційного формату. Забезпечення мотивації та залучення учнів до онлайн-навчання. Контроль за рівнем засвоєння матеріалу та оцінювання знань в умовах дистанційного навчання.
- Соціально-психологічні фактори: Вплив дистанційного навчання на психоемоційний стан учнів та викладачів. Проблеми соціалізації та комунікації в онлайн-середовищі. Зниження рівня соціальної взаємодії.
- Недостатній зворотній зв'язок: Недостатній зворотній зв'язок від учнів, вчителів та батьків, що ускладнює своєчасне виявлення та вирішення проблем. Неефективне використання даних моніторингу для покращення якості освітніх послуг.

Необхідно зауважити, що виникає проблема щодо адаптації педагогічних методик до дистанційного формату навчання. Дослідження показують, що ефективне дистанційне навчання вимагає ретельного планування, чіткої структури та активної взаємодії між викладачем та учнями [1].

У сучасних умовах, коли дистанційне навчання стає невід'ємною частиною освітнього процесу, особливо в умовах воєнного стану, моніторинг якості освітніх послуг набуває особливої актуальності [2].

Для ефективного моніторингу якості освітніх послуг в умовах дистанційного навчання необхідно:

- Забезпечити рівний доступ до якісного інтернету та необхідного обладнання.

- Адаптувати навчальні програми та методики до онлайн-формату.
- Підвищити цифрову грамотність вчителів та учнів.
- Запровадити ефективні методи оцінювання знань.
- Надати психологічну підтримку учасникам освітнього процесу.
- Організувати регулярний зворотний зв'язок.
- Використовувати дані моніторингу для покращення якості освітніх послуг.

Враховуючи ці рекомендації, можна забезпечити високу якість дистанційного навчання та мінімізувати негативні наслідки переходу до онлайн-формату [3].

Отже, можна констатувати, що дистанційне навчання, хоч і стало необхідністю в сучасних умовах, вимагає ретельного моніторингу та постійного вдосконалення. Аналіз показав, що для забезпечення якісної освіти в онлайн-форматі необхідно враховувати технічні, педагогічні та соціально-психологічні аспекти. Забезпечення рівного доступу до інтернету, адаптація навчальних програм, підвищення цифрової грамотності, психологічна підтримка та ефективний зворотний зв'язок є ключовими факторами успіху. В умовах воєнного стану ці аспекти набувають особливої актуальності, вимагаючи швидкої адаптації та максимальної підтримки учасників освітнього процесу. Регулярний моніторинг та використання отриманих даних дозволять не лише підтримувати, але й покращувати якість дистанційної освіти, забезпечуючи безперервність та доступність навчання для всіх.

Список використаних джерел:

1. Формування цифрової компетентності вчителів в умовах цифровізації освіти (наукове дослідження) https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/49549/2/205-207.pdf
2. PISA-2022: Результати міжнародного дослідження якості освіти /https://eo.gov.ua/osvitni-vtraty-uchniv-v-ukraini-ta-sviti-zrosly-rezultaty-mizhnarodnoho-doslidzhennia-iakosti-osvity-pisa-2022/2023/12/05/
3. Дослідження якості дистанційного навчання Державної служби якості освіти України (2022) https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Brief_distance_learning_SQE_SURGe_30.08.2022.pdf

Мовчанюк Вадим
студент Західноукраїнського національного університету
Керівник : к.е.н. доцент Булавинець В.М.

ОКРЕМІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ БОРГОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Боргова політика – одна з найважливіших складових державної фінансової політики, яка впливає на формування видатків бюджету і враховується при розробці основних напрямів бюджетної політики. Стрімке зростання зовнішнього боргу вимагає поглибленого аналізу його впливу на різні аспекти економіки країни.

Дослідження державного боргу є основою для формування стратегії його управління, яка має бути спрямована на забезпечення економічної стабільності та підвищення добробуту населення. Глибоке вивчення боргової ситуації дозволить мінімізувати ризики і максимально використати наявні можливості для покращення рівня життя громадян та стабілізації економіки, яка адаптується до реалій воєнного часу, а в подальшому – й для економічного зростання. В умовах війни ситуація з державним боргом в Україні набуває особливого характеру, адже значні витрати на оборону створюють додатковий тиск на бюджет, що неминуче призводить до збільшення боргового навантаження [1, с.103].

Впродовж останніх кількох років прослідковується чітка тенденція до швидкого нарощування державного боргу (лише з початку 2024 року він збільшився майже на 0,93 трлн грн, а за 2022-2024 рр. – у 2,6 рази). У першому півріччі 2024 року державний борг України становив понад 6,1 трлн грн, з яких 2/3 - це заборгованість перед зовнішніми кредиторами (Табл. 1). Як бачимо, основною складовою зовнішнього боргу є заборгованість перед міжнародними фінансовими організаціями. За період війни обсяг цього боргу збільшився у 6,6 рази до 3,1 трлн грн [2]. Такі швидкі темпи нарощування державного боргу зумовлюють погіршення стану боргової безпеки України.

Таблиця 1

Динаміка державного боргу України у 2020-2024 рр., млрд грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2024 (9 міс.)
Державний борг, в т.ч.:	**2259,23**	**2362,72**	**3715,13**	**5188,09**	**6122,22**
Внутрішній борг	**1000,71**	**1062,56**	**1389,69**	**1587,70**	**1729,00**
Заборгованість за випущеними цінними паперами	998,73	1060,71	1387,97	1586,11	1727,51
Зовнішній борг, в т.ч.:	**1258,52**	**1300,16**	**2325,44**	**3600,39**	**4393,21**
Заборгованість за позиками від міжнародних фінансових організацій	443,31	463,17	1100,26	2252,58	3056,84
Заборгованість за випущеними цінними паперами	660,22	625,00	828,54	864,52	750,02

Джерело: побудовано автором за [3]

Необхідно відмітити, що темпи зростання сукупного боргу наздоганяють темпи зростання ВВП. У 2023 році загальний державний борг становив понад

84% ВВП, тоді як у довоєнному 2021 році це співвідношення було на рівні 49%. У 2024 році це значення сягнуло 95% від ВВП. А в 2025 році, за прогнозами експертів, прогнозується перевищення державним боргом значення у 100% ВВП. Це означає, що в країні серйозні проблеми з економічною стійкістю та, дає підстави багатьом економістам, визначати стан України як переддефолтний.

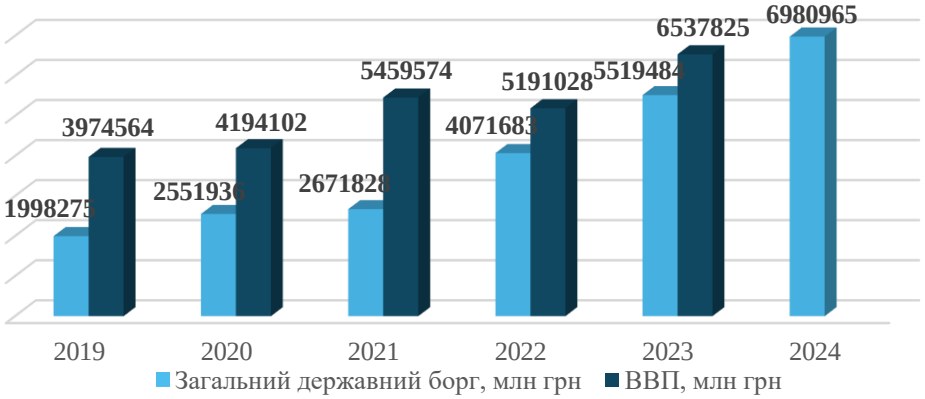

Рис. 1. Динаміка сукупного державного боргу і ВВП України, млн грн

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Враховуючи дані реалії, задля досягнення боргової стабільності важливим є вдосконалення валютної структури зобов'язань, в яких переважають запозичення в іноземних валютах, у контексті подальшого зниження питомої ваги боргів перед комерційними кредиторами, а також проведення реструктуризації за випущеними ОЗДП з прив'язкою до темпів зростання ВВП країни. За цих умов уряд матиме можливість забезпечити стійкість боргової ситуації та мінімізувати ризики дефолту.

Отож, умови воєнного стану створюють особливі виклики для управління боргом, однак вони також відкривають нові можливості для залучення міжнародної підтримки, яка може зіграти ключову роль у післявоєнному відновленні та економічному зростанні нашої країни.

Список використаних джерел:

1. Устинова І. П., Савліва Н. О., Бардачевська А. М. Проблеми розвитку фінансової системи України. *Юридичний вісник. Конституційне та адміністративне право*, 2022, с. 100-105.
2. Більша частина державного боргу України – це пільгове фінансування від міжнародних партнерів. 2024. 19 лют. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/the_largest_part_of_ukraines_state_debt_is_concessional_financing_from_international _partners-4451
3. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg

Мунтян Д. І.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доцент Бутенко Т. В.

КЛЮЧОВІ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІНЦЯ У СФЕРІ ФІНАНСІВ: КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ

Ключові якості державного управлінця – це сукупність професійних, особистісних та етичних характеристик, які забезпечують ефективне виконання обов'язків, прийняття обґрунтованих рішень та досягнення стратегічних цілей у сфері державного управління. У контексті фінансового сектору ці якості включають знання, навички та ціннісні орієнтири, що дозволяють управлінцю відповідати на економічні виклики, забезпечувати стабільність та сприяти розвитку держави [1].

Компетентність є основою успішного управління фінансами держави. Вона охоплює глибоке розуміння економічних процесів, бюджетного планування, оподаткування та фінансового законодавства. Державний управлінець повинен вміти аналізувати макроекономічні показники, оцінювати ризики та прогнозувати наслідки фінансових рішень. Наприклад, розробка державного бюджету вимагає знань про структуру доходів і витрат, а також уміння враховувати міжнародні економічні тенденції [2].

Компетентність також передбачає постійне професійне вдосконалення. У сучасному світі, де фінансові ринки швидко змінюються, управлінець має бути обізнаним із новітніми технологіями, такими як блокчейн чи цифрові валюти, що дедалі більше впливають на державні фінанси.

Відповідальність є невід'ємною якістю управлінця, адже фінансові рішення мають довгострокові наслідки для економіки та добробуту громадян. Відповідальний управлінець усвідомлює, що неефективне управління коштами може призвести до бюджетного дефіциту, інфляції чи втрати довіри з боку суспільства. Наприклад, під час кризових ситуацій, таких як економічна рецесія, управлінець має швидко реагувати, пропонуючи виважені рішення, що мінімізують негативний вплив на населення [3].

Етична складова відповідальності також важлива. Управлінець повинен уникати корупційних практик, забезпечувати прозорість фінансових операцій та підзвітність перед суспільством. Це сприяє зміцненню довіри до державних інституцій.

Стратегічне мислення дозволяє управлінцю бачити ширшу картину економічного розвитку та планувати дії на перспективу. Воно включає здатність прогнозувати економічні тренди, оцінювати глобальні виклики (наприклад, кліматичні зміни чи геополітичні конфлікти) та адаптувати фінансову політику до нових умов. Наприклад, стратегічно мислячий управлінець може ініціювати інвестиції в зелену економіку, передбачаючи її зростання в майбутньому [4]. Ця якість також передбачає вміння працювати в команді та координувати зусилля різних державних інституцій. Стратегічне мислення допомагає узгоджувати

короткострокові потреби з довгостроковими цілями, такими як зменшення боргового навантаження чи підвищення конкурентоспроможності економіки.

Окрім компетентності, відповідальності та стратегічного мислення, державний управлінець у сфері фінансів повинен мати комунікативні навички, стресостійкість та лідерські якості.

Комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями та рішеннями між індивідами чи групами, спрямований на досягнення взаєморозуміння та співпраці. Для державного управлінця у сфері фінансів комунікація включає здатність чітко пояснювати складні фінансові концепції суспільству, вести переговори з міжнародними партнерами та координувати дії з іншими органами влади для реалізації фінансової політики (Петренко, 2021).

Комунікація необхідна для пояснення складних фінансових рішень суспільству та співпраці з міжнародними партнерами.

Стресостійкість – це здатність людини зберігати емоційну стабільність, ефективно виконувати свої обов’язки та приймати зважені рішення в умовах психологічного тиску, невизначеності чи кризових ситуацій. У контексті державного управлінця у сфері фінансів стресостійкість передбачає вміння справлятися з напруженими ситуаціями, такими як економічні кризи чи термінові бюджетні зміни, зберігаючи холоднокровність і продуктивність (Кравченко, 2020).

Стресостійкість допомагає зберігати холоднокровність у кризових ситуаціях, а лідерство – мотивувати команду до досягнення спільних цілей [1].

Ці якості взаємопов’язані та формують цілісний профіль ефективного управлінця, здатного забезпечити стабільність і розвиток фінансової системи.

Ключові якості державного управлінця у сфері фінансів – компетентність, відповідальність і стратегічне мислення – є фундаментом для ефективного управління державними ресурсами. Вони дозволяють не лише реагувати на поточні виклики, але й будувати стійку фінансову систему, що сприяє добробуту суспільства. У сучасних умовах ці якості набувають особливого значення, адже економічна нестабільність і глобальні зміни вимагають швидких і виважених рішень.

Список використаних джерел:

1. Кравченко, В. І. (2020). *Державне управління: теорія та практика*. Київ: Центр учбової літератури.
2. Мельник, О. П. (2019). *Фінансова політика держави: сучасні виклики*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка.
3. Петренко, С. М. (2021). *Етика державного управлінця в умовах глобалізації*. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна.
4. Сидоренко, Т. В. (2022). *Стратегічне планування в державному управлінні*. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова.

Мушицька Евеліна Олександрівна
студентка Поліського національного університету
Якобчук Валентина Павлівна, к.е.н, професор

НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ПЕРІОД ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 №5203-VI адміністративна послуга визначається як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону [1].

Успішність реагування на виклики війни значною мірою стала можливою завдяки проведеним в Україні до 2022 року реформам, зокрема децентралізації влади, що мала початок у 2014 році. Передача частини повноважень на місця дозволила органам місцевого самоврядування оперативніше приймати рішення, зокрема і у сфері надання адміністративних послуг.

Відповідно до ст. Закону України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 №5203-VI адміністративні послуги надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо або через центри надання адміністративних послуг. [1].

Сьогодні ЦНАПи є ключовим елементом системи надання таких послуг в Україні. З початком повномасштабної війни частина з них опинилася на окупованих територіях або зазнала руйнувань, однак більшість продовжила роботу. У 2024 році 6 громад отримали мобільні ЦНАПи у рамках співпраці між Європейським Союзом, Програмою розвитку ООН в Україні та Міністерством цифрової трансформації. [2]

Серед ключових проблем, що виникли після початку повномасштабної війни, особливо у перші тижні активних бойових дій, варто виокремити складнощі з встановленням особи громадян у разі втрати всіх документів, а також припинення надання окремих адміністративних послуг, зокрема послуги з реєстрації місця проживання. Це, у свою чергу, ускладнило або унеможливило доступ до інших пов'язаних послуг. [3]

Попри виклики, адаптація центрів надання адміністративних послуг до умов воєнного стану та впровадження нових сервісів відбулися у стислі строки. З огляду на те, що значна частина населення України опинилася у статусі внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), забезпечення їх права на отримання адміністративних послуг стало пріоритетним завданням. Право на набуття відповідного статусу отримали особи, які були змушені залишити місце свого постійного проживання через ведення активних бойових дій у регіоні.

У відповідь на нові потреби ЦНАПи розширили перелік послуг, який охоплює, зокрема, реєстрацію внутрішньо переміщених осіб, надання допомоги постраждалим, а також послуги для ветеранів війни. Такий підхід дозволив

забезпечити оперативне реагування держави на гуманітарні виклики та зберегти доступ громадян до базових адміністративних процедур.

Цифровізація адміністративних послуг відіграла надзвичайно важливу роль у забезпеченні мобільності та доступності цієї сфери в умовах правового режиму воєнного стану. Вперше впроваджений у 2019 році мобільний застосунок «Дія» суттєво трансформував підходи до взаємодії громадян з органами публічної влади, зокрема в частині отримання адміністративних послуг.

У період воєнного стану функціонал платформи було оперативно адаптовано до нових викликів. Зокрема, реалізовано низку сервісів, спрямованих на підтримку постраждалого населення. Серед них – можливість подати повідомлення про пошкоджене або зруйноване майно, отримати послуги для внутрішньо переміщених осіб (зміна адреси фактичного проживання, скасування статусу ВПО, оформлення грошової допомоги), а також оформлення або скасування статусу безробітного. Окрім того, нещодавно відбулось оновлення послуги для ВПО, відтепер одну заяву можна оформити одразу за всю сім'ю, а також виплати для дітей, що були народжені вже після вимушеного переміщення [4].

Оцифрування цих процесів дало змогу значно скоротити часові витрати, зменшити навантаження на органи публічного управління, а також забезпечити безперервність надання послуг у віддаленому режимі. Особливо важливою є можливість доступу до адміністративних послуг навіть у випадках тимчасової окупації територій або евакуації населення. Таким чином, цифрові рішення, зокрема платформа «Дія», стали не лише інструментом модернізації державного управління, а й стратегічним елементом національної стійкості в умовах збройної агресії.

Список використаних джерел:

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI : станом на 1 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text (дата звернення: 14.04.2025).
2. Якісні державні послуги для кожного: шість громад отримали мобільні ЦНАПи. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://thedigital.gov.ua/news/yakisni-derzhavni-poslugi-dlya-kozhnogo- shist-gromad-otrimali-mobilni-tsnapi (дата звернення: 14.04.2025).
3. Gusarov S. M., Marchuk N. I. The impact of decentralization on the speed of provision of administrative services in wartime conditions. *Law and safety*. 2023. Vol. 88, no. 1. P. 202–212. URL: https://doi.org/10.32631/pb.2023.1.18 (date of access: 14.04.2025).
4. Відновили сервіс для ВПО: тепер у Дії доступна допомога для всієї сім'ї. *Державні послуги онлайн | Дія*. URL: https://diia.gov.ua/news/vidnovili-servis-dlya-vpo-teper-u-diyi-dostupna-dopomoga-dlya-vsiyeyi-simyi (дата звернення: 15.04.2025).

Овчіннікова В. А.
студентка Львівського національного університету імені Івана Франка
Маліновська О. Я.
к.е.н., доц. Львівського національного університету імені Івана Франка

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні, система публічного управління зіткнулася з безпрецедентними викликами, які вимагають не лише оперативного реагування, але й стратегічного переосмислення. Необхідність забезпечення життєдіяльності держави, захисту населення, координації міжнародної допомоги та відновлення зруйнованої інфраструктури висуває нові вимоги до ефективності, гнучкості та стійкості публічного управління.

Відкрита військова агресія російської федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, поставила під загрозу не тільки свободу, життя та здоров’я мільйонів громадян України, а й саме існування держави Україна. Зі свого боку, влада, розумію важливість допомоги ІГС (ІНСТИТУТ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА) та необхідність налагодження конструктивної співпраці з ними, намагалася вести відкритий діалог з громадянським суспільством [1].

З метою зміцнення зв'язків між державою та суспільством під час воєнного стану, спричиненого агресією російської федерації, було видано Указ Президента України від 1 березня 2022 року № 86/2022, що стосується призначення Радника-уповноваженого Президента з питань взаємодії з громадськими об'єднаннями та добровольчими формуваннями, які беруть участь у забезпеченні національної безпеки. Як приклад ефективної діяльності фондів, можна навести благодійну організацію «Повернись живим».

Ключова мета-зробити Сили оборони ефективнішими, допомогти зберегти життя військових і системно протидіяти ворогові. Для цього Фонд закуповує обладнання, зокрема, тепловізійну оптику, квадрокоптери, автомобілі, системи спостереження та розвідки. «Повернись живим» також є першою благодійною організацією в Україні, яка отримала дозвіл на закупівлю та імпорт товарів військового та подвійного призначення. Зокрема, командою організації придбано для підрозділів Сил оборони комплекс ударного БпЛА Bayraktar TB2, 12 спеціальних броньованих автомобілів, понад 4600 одиниць колективного піхотного озброєння — мінометів, кулеметів, гранатометів [2].

Модернізація адміністративних послуг є одним із перспективних напрямків розвитку публічного управління під час війни. В умовах військових дій Україна успішно впровадила тимчасове призупинення та відновлення адміністративних послуг, що включало автоматичне продовження соціальних виплат та паспортів. Такі інновації дозволяють зменшити навантаження на державні органи та підвищити рівень задоволеності населення.

Одним із ключових інноваційних рішень стало використання цифрових технологій для надання послуг, особливо через застосунок "Дія"[3 , 4].

Цифровізація послуг через застосунок "Дія": Під час війни застосунок "Дія" став важливим інструментом для надання адміністративних послуг. Він дозволив швидко закрити потребу виплат державної допомоги ("єПідтримка") для мільйонів громадян та повернути інші корисні сервіси, такі як цифрові документи про особу для користувачів застосунку [3]. Через "Дію" українці змогли подати заявку онлайн на компенсацію за пошкоджене майно або на отримання фінансової допомоги підприємцям і працівникам із регіонів, де точилися бойові дії.

Повномасштабна війна в Україні стала надзвичайно складним випробуванням для системи публічного управління, яка опинилася перед безпрецедентними викликами: збереження функціональності держави, забезпечення життєдіяльності громадян, координація оборонних зусиль, гуманітарної та міжнародної допомоги, а також стратегічне планування відновлення. Проте у цій кризі одночасно відкрилися нові перспективи для оновлення та зміцнення управлінських практик.

Позитивною відповіддю на ці виклики стала поява нових форм взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства, зокрема через призначення уповноважених осіб, відкритість до співпраці з волонтерськими та благодійними організаціями. Успішним прикладом є діяльність БО «Повернись живим», яка не лише оперативно реагує на запити військових, а й демонструє зразок прозорої, відповідальної та ефективної співпраці з державними структурами.

Отже, сучасна війна змусила Україну не лише оборонятись, але й модернізуватись. Війна показала: ефективне публічне управління — це не лише функція контролю та розпорядження, а й партнерство, інновації, цифрова трансформація та орієнтація на потреби людини. Ці підходи мають стати основою нового, стійкого і справедливого публічного управління в повоєнній Україні.

Список використаних джерел:

1. Гончарук В. Реалізація механізмів взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства: виклики та перспективи. *Public administration aspects*. 2022. Т. 10, № 5. С. 35–46. URL: https://doi.org/10.15421/152233 (дата звернення: 14.04.2025).
2. Повернись живим. URL: https://savelife.in.ua/about-foundation/ (дата звернення: 14.04.2025)
3. ТИМОЩУК В. ВПЛИВ ВІЙНИ НА СФЕРУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ. *Правова держава*. 2022. № 33.
4. Лідерки, які керують державною цифровою трансформацією: надихаючі історії про інновації та вплив під час війни в Україні. *UNDP*. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/news/liderky-yaki-keruyut-derzhavnoyu-tsyfrovoyu-transformatsiyeyu-nadykhayuchi-istoriyi-pro-innovatsiyi-ta-vplyv-pid-chas-viyny-v-ukrayini (дата звернення: 14.04.2025).

Орел О.П.
аспірантка Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.держ.упр., доцент, Яценко В.А.

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГРОМАД: ВИКЛИКИ, МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ

Залучення міжнародного фінансування через грантові програми стає життєво необхідним для сталого розвитку місцевих громад України, особливо в умовах глибоких кризових явищ, які виникли внаслідок війни. Місцеві громади змушені долати серйозний брак фінансових та матеріальних ресурсів, що ускладнює підтримку базової інфраструктури, а також забезпечення громадян якісними публічними послугами. У таких умовах грантові кошти виконують подвійну роль: стабілізують соціально-економічну ситуацію на місцях та сприяють створенню і зміцненню соціального капіталу громад.

За офіційними даними, у 2023 році Україна отримала 42,6 мільярда доларів зовнішнього фінансування, з яких 11,5 мільярда становили гранти, що активно підтримували ключові сектори економіки, охорони здоров'я, соціального захисту та відновлення інфраструктури. Крім того, дедалі більшого значення набувають внутрішні ініціативи, такі як програми «Власна справа», «єРобота» та підтримка внутрішньо переміщених осіб, які не лише стимулюють розвиток підприємництва, але й підвищують рівень громадянської активності та соціальної згуртованості [1].

Грантова підтримка змінює традиційні підходи до місцевого розвитку, адже вона стимулює громадян до активної участі у процесах прийняття рішень, формує нові елементи громадянського суспільства та сприяє інтеграції міжнародного досвіду.

Однак ефективне використання грантових ресурсів вимагає ретельної підготовки, наявності методологічного супроводу та чітких критеріїв оцінки. Основною проблемою залишається відсутність єдиної методології оцінювання ефективності, оскільки донори часто застосовують різні стандарти. У цьому контексті особливу цінність має теорія змін, яка пропонує структурування аналізу за чотирма ключовими вимірами: тип гранту, масштаб проєкту, методи оцінювання (кількісні, якісні, емпіричні) та структура логіки змін [2].

Важливо розуміти, що оцінювання впливу грантів має базуватись не лише на формальних звітах чи цифрах, але й на залученні зворотного зв'язку від бенефіціарів, місцевих жителів та всього громадського середовища.

Інституціоналізація експертизи стратегій розвитку територіальних громад є наріжним каменем підвищення якості стратегічного планування. Вона передбачає забезпечення прозорості, створення нормативно-правової бази, розвиток інституційної інфраструктури, кадрового потенціалу, а також активне впровадження цифрових технологій. Важливим кроком є інтеграція міжнародного досвіду, що дозволяє адаптувати найкращі світові практики для українських реалій [3].

Пропонується ухвалення підзаконного акту, який регулює ключові аспекти експертизи: порядок її проведення, критерії якості стратегічних документів, механізми взаємодії експертів із державними та місцевими органами влади. Особливу увагу слід приділити обов'язковому етапу експертизи у всьому стратегічному циклі – від розробки і реалізації до моніторингу стратегій.

Доцільним є формування експертних рад при органах місцевого самоврядування, які включатимуть представників академічного середовища, громадських організацій та бізнесу. Створення регіональних центрів експертизи з методологічними функціями, а також створення національного реєстру акредитованих експертів і стандартів їхньої діяльності можуть стати практичним інструментом для впровадження цих змін.

Цифрова трансформація посідає провідне місце в цьому процесі. Зокрема, впровадження електронних платформ, прозорих інструментів моніторингу та механізмів електронної участі громадськості допоможуть підвищити рівень довіри та ефективності. Рекомендовано орієнтуватися на досвід ЄС у сертифікації експертів та управлінському аудиті, а також забезпечити фінансування експертної діяльності за рахунок місцевих бюджетів та міжнародних програм.

Для того щоб експертиза приносила реальні результати, необхідно активніше залучати громадськість через публічні обговорення, опитування, цифрову взаємодію та громадянську освіту. Показники ефективності мають враховувати якість стратегічних документів, рівень їхнього виконання та соціальний вплив.

Подальші дослідження повинні охоплювати аналіз світового досвіду, розробку нових методичних підходів, пілотні проєкти на рівні громад та міждисциплінарні дослідження. Інституціоналізація експертизи стратегій розвитку є необхідною складовою підвищення ефективності публічного управління, сприяння сталому розвитку територій та формування громад, які активно будують майбутнє України.

Список використаних джерел:

1. Бурик М. М., Джегур Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. Публічне урядування, 2024. (2 (39), с. 6-16. URL: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1
2. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. № 305. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#Text
3. Shaping a Rights-Oriented Digital Transformation. OECD Digital Economy Papers. June 2024 No. 368. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/shaping-a-rights-oriented-digital-transformation_30378a18/86ee84e2-en.pdf

Пачковський О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Львівського національного університету імені Івана Франка
Науковий керівник: д.е.н., проф. Комарницька Г.

ВПЛИВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОМПАНІЯМ

Проблематика ефективності управління державними компаніями в контексті публічного адміністрування набуває особливої актуальності з огляду на їхню стратегічну роль у забезпеченні національної економічної безпеки та формуванні конкурентоспроможності держави на глобальних ринках. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (OECP), частка державних підприємств у створенні валового внутрішнього продукту розвинених країн коливається в діапазоні від 8% до 15%, а в країнах з емерджентними економіками сягає 30% [1]. При цьому, згідно з аналітичними матеріалами Світового банку, рентабельність активів державних компаній у середньому на 33-42% нижча порівняно з приватним сектором, що актуалізує потребу ревізії традиційних підходів до публічного адміністрування [2].

Сучасні дослідження демонструють, що транспарентність процесів публічного адміністрування характеризується кореляційною залежністю з ефективністю державних компаній ($r = 0,78$, $p < 0,001$) у вибірці з 174 підприємств 28 країн світу [3]. Зокрема, імплементація принципів належного врядування (good governance) сприяє підвищенню рентабельності операційної діяльності в середньому на 17,3% та зростанню інвестиційної привабливості на 23,6% протягом трирічного періоду.

Результати компаративного аналізу 42 державних компаній України, проведеного автором за період 2018-2023 рр., демонструють суттєві диспропорції у показниках ефективності, детерміновані відмінностями в моделях публічного адміністрування. Зокрема, державні компанії з імплементованими принципами корпоративного управління відповідно до стандартів OECP демонструють у середньому на 28,4% вищу рентабельність активів (ROA) порівняно з підприємствами, що функціонують у традиційній парадигмі адміністративно-командного управління.

Згідно з даними Міністерства економіки України, сукупні активи 100 найбільших державних підприємств станом на кінець 2023 року становили 1,46 трлн грн, при цьому середня рентабельність операційної діяльності склала 4,8%, що на 7,3 процентних пункти нижче порівняно з аналогічними показниками приватного сектора [4]. Статистичне моделювання виявило, що впровадження електронних систем управління та контролю (e-governance) потенційно здатне підвищити ефективність управління державними компаніями на 15-18%, що в масштабах країни еквівалентно додатковому економічному ефекту в розмірі 2,1-2,4% ВВП щорічно.

На основі факторного аналізу виявлено ключові детермінанти ефективності публічного адміністрування у контексті управління державними компаніями:

1. Інституційна спроможність органів управління – комплексний показник, що включає нормативно-правове забезпечення (вага фактора 0,31), професійну компетентність персоналу (0,27) та рівень діджиталізації процесів (0,23). За даними Світового економічного форуму, країни з високим рівнем інституційної спроможності демонструють у середньому на 42% вищу ефективність державного сектора економіки.

2. Транспарентність процесів прийняття рішень – забезпечує зниження трансакційних витрат та мінімізацію корупційних ризиків. Дослідження PricewaterhouseCoopers свідчить, що імплементація стандартів прозорості та підзвітності (transparency and accountability) корелює зі зростанням вартості державних компаній ($r = 0,65$, $p < 0,01$) .

3. Стратегічна координація та інтеграція – передбачає узгодження діяльності державних компаній із пріоритетами національної економічної політики. Емпіричні дані свідчать, що синхронізація стратегічних цілей на макро- та мікрорівнях забезпечує підвищення ефективності використання державних ресурсів на 23-27%.

4. Імплементація механізмів ринкової конкуренції – створення умов для функціонування державних компаній у конкурентному середовищі. За даними Європейської комісії, державні компанії, що функціонують на конкурентних ринках, демонструють у середньому на 31% вищу продуктивність порівняно з монополізованими секторами.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що ефективність управління державними компаніями перебуває у каузальній залежності від якості публічного адміністрування. Трансформація традиційних бюрократичних моделей у напрямі імплементації принципів належного врядування, діджиталізації управлінських процесів та підвищення транспарентності створює передумови для оптимізації функціонування суб'єктів господарювання державного сектору.

Список використаних джерел:

1. OECD. State-Owned Enterprises in the Global Economy. Paris : OECD Publishing, 2023. 217 p.
2. World Bank Group. Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. Washington, DC : World Bank Publications, 2022. 391 p.
3. Petersen H., Wang Y. Transparency and Performance in State-Owned Enterprises: A Cross-Country Analysis. Public Administration Review. 2023. Vol. 83, № 4. P. 678–692. DOI: 10.1111/puar.13298.
4. Аналітичний звіт щодо ефективності управління об'єктами державної власності / Міністерство економіки України. Київ, 2023. 156 с. URL: https://www.me.gov.ua/analytical-report-2023 (дата звернення: 11.03.2025).

Попелюк В. В.
студент Поліського національного університету
Керівник: д.держ.упр., проф. Дацій Н. В.

ЕЛЕМЕНТИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ З БІЗНЕСОМ

Взаємодія держави з бізнесом визначається сферою виробництва суспільних благ та послуг. Громадяни асоціюють державу зі сплатою податків, соціальною допомогою, системою освіти, охороною здоров'я.

Якщо уявити державу як механізм ефективного, раціонального управління, то відразу стає очевидною його суперечливість, оскільки вона одночасно виступає і як об'єкт, і як суб'єкт управління. У той самий час як суб'єкт управління вона має переслідувати свої цілі. Крім того, держава тяжіє до автономізації та перетворення на адміністратора. Регламентуючи поведінку економічної та соціальної систем, «держава інституціоналізує свої взаємозв'язки з ними і, обростаючи безліччю формальних інститутів, поступово втрачає свою цілісність» [1, с. 175].

Проте держава як структура соціально-економічної системи є самодостатньою цілісністю, яка виконує певні функції в суспільстві і здатна адаптуватися до кардинальних його змін. Причому межі прямого управління з боку держави, можливо, звузилися за рахунок бюрократизації повсякденного життя, особливо щодо економічної активності громадян. Це дозволяє державі впливати на суспільство з меншими зусиллями з метою його адаптації до формальних установок.

Заміщення прямого управління з боку держави численними органами контролю загрожує односторонністю, оскільки держава, навіть атомізуючись, діалектично пов'язана з суспільством, яке його сформувало. Тому як держава видозмінює форми своєї інтеграції та діалектичного взаємозв'язку з соціумом, так і суспільство змінює механізми свого впливу на владу.

Будь-яка системна цілісність, створена людьми, постає як щось існуюче, оскільки має певну структурну стійкість, яку забезпечує держава. Саме «якісною визначеністю одна системна цілісність відрізняється від будь-якої іншої» [2, с. 140].

Таким чином, щоб система існувала як цілісністна, необхідно, щоб елементи всередині неї були певним чином взаємопов'язані та діалектично взаємодіяли один з одним. У цьому контексті на перше місце виходить «механізм внутрішнього взаємозв'язку елементів у сенсі принципу їхньої взаємодії у межах певного системного цілого» [3, с. 100]. Держава у створених людиною системах інституціоналізує ці внутрішні взаємодії елементів, виступаючи структурою всієї системи. Ця характеристика є найважливішою, оскільки відсутність системи цілісності означає припинення її існування. Якщо система є цілісною, то закон зв'язку елементів у системі визначає її якість. У цьому полягає теоретичний сенс дії держави, яка орієнтована на зміцнення цілісності будь-якої системи у соціумі. Внаслідок цього, в абстрактному сенсі цілісність системи асоціюється з якістю її структурної складової, представленої державою.

Це можна продемонструвати на прикладі економічної системи, функції структури у якій виконує економічний обмін та її результати. Економічний обмін займає центральне місце у розумінні держави, оскільки його якість зумовлює ускладнення системи за рахунок її структурної складової. Державі в цих процесах відводиться центральне місце, а обмін між «суб'єктами господарювання формалізує стійкі, постійно повторювані взаємозв'язки між учасниками з приводу актів купівлі-продажу різноманітних корисностей» [2, с. 143]. Без цих зв'язків в економіці не буде структури системи, її цілісності та потреби у державі як учасника економічних відносин.

Бізнес в даному контексті демонструє здатність швидко змінювати зв'язки між існуючими елементами і елементами середовища, що виникають знову, опосередковуючи безперервне становлення і генерування нових властивостей і функцій. Позиціонування обміну результатами економічної діяльності як структуроутворюючої характеристики системних цілісностей в економіці дозволило виділити діалектичні пари та їх структурні взаємодії, що опосередковують їх, ускладнення яких зумовлює механізм самоорганізації систем. Взаємозв'язки учасників економічних систем, що виникли внаслідок інтеграції спеціалізованих видів діяльності, перетворюються на структурні. Економіка набуває якість системної цілісності і власний механізм самоорганізації: з появою структури вона стає здатною до саморуху за рахунок ускладнення її структури (структурних зв'язків) і не потребує зовнішніх факторів для ініціації системних змін.

Список використаних джерел:

1. Воронкова, В. Г., Олексенко, Р. І. Філософія державного управління: синергетична методологія дослідження. *Humanities Studies:збірниknаукових праць. Голов. ред. В. Г. Воронкова.* Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». 2020. 5(82). С. 172-184.
2. Дибач І. Л. Формування та розвиток корпоративного управління. *Облік і фінанси.* 2019. № 3. С. 138-147.
3. Якобчук В.П., Скидан О.В., Дацій Н.В. та ін. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб / за заг ред.. В.П. Якобчук. Київ : Вид-во Ліра-К. 2024. 476 с.

Рєзнік В.В.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: д.н. держ. упр., проф.Пахомова Т.І.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасний розвиток суспільства вимагає ефективної державної політики та вдосконаленого механізму державного управління, що забезпечують стабільність, економічне зростання та соціальну справедливість. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання суспільних викликів, таких як політична нестабільність, економічні кризи, екологічні загрози, війна та демографічні зміни, питання ефективного адміністрування набувають особливої значущості.

Державна політика та адміністрування в Україні під час війни та в умовах післявоєнного відновлення потребують адаптації до нових викликів. Робота акцентує увагу на антикризовому управлінні, міжнародній допомозі та адміністративних реформах, які є ключовими для забезпечення стійкості суспільства. Важливими аспектами є децентралізація, що підвищує ефективність управління, та цифровізація, яка модернізує адміністративні процеси, забезпечуючи швидке реагування на кризові ситуації.

Аналіз державної політики в Україні в умовах війни вказує на необхідність гнучкості та адаптивності в управлінні. Важливою є участь громадянського суспільства, що підвищує довіру до влади та сприяє ефективному впровадженню політичних рішень. Реформа децентралізації, що триває з 2014 року, дозволяє місцевим органам влади оперативно реагувати на потреби громад, що є важливим для стабільності та розвитку. [1, с. 135]

Післявоєнне відновлення України вимагатиме не лише фінансової підтримки, а й довгострокової стратегії, що включає економічні реформи та модернізацію інфраструктури. Міжнародна допомога та інвестиції відіграватимуть ключову роль у цьому процесі, проте ефективне управління національної влади та координація відновлювальних заходів залишаються критично важливими. Успішне відновлення потребує інтеграції міжнародного досвіду та адаптації його до українських реалій. [2, с. 139]

Геопросторові технології та міжнародний досвід управління територіями можуть суттєво покращити соціальні проєкти в Україні. Успішні моделі з США, Великої Британії, Франції, Швеції та Канади демонструють важливість орієнтації на результат, залучення приватного сектора та використання інновацій. Наприклад, методи оцінки соціальної віддачі на інвестиії (SROI) та співфінансування соціальних проєктів можуть підвищити ефективність використання ресурсів і залучити бізнес до вирішення соціальних проблем. Адаптація цих підходів в Україні може зміцнити звітність перед громадськістю та полегшити контроль за бюджетними коштами. [3, с. 217]

Крім того, цифрові технології, такі як електронні платформи для надання соціальних послуг, можуть зменшити бюрократію та підвищити доступність для громадян. Інноваційні методи, що залучають громаду до створення соціальних

послуг, також можуть стати важливими для розвитку соціальних проєктів в Україні. Впровадження цих моделей і механізмів дозволить Україні підвищити ефективність соціальної політики, зміцнити довіру громадян до державних ініціатив та забезпечити стабільність у післявоєнний період. [4]

Державна політика та адміністрування в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення є критично важливими для забезпечення національної стійкості та соціального захисту. В умовах сучасних викликів акцент на антикризове управління, міжнародну підтримку, децентралізацію та цифровізацію стає все більш актуальним. Адаптація міжнародних практик, що підвищують прозорість і результативність, сприяє зміцненню довіри громадян до державних інститутів. Залучення громадянського суспільства та використання інноваційних технологій у процесах управління дозволяють Україні не лише справлятися з наслідками війни, але й створювати нову модель публічного адміністрування, яка відповідає потребам суспільства. Ефективне управління в цей період є основою для стабільності, відновлення та інтеграції України в європейський простір, що підкреслює важливість стратегічного планування реформ.

Список використаних джерел:

1. Дорош У. М. До визначення поняття децентралізації влади. Ефективність державного управління 52 (2017). С. 130-137.
2. Панченко В.А. Роль міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни. Економіка, управління та адміністрування. 2024. No 2 (108). С139–143.
3. Коротких Марина. Розробка моделі управління людськими ресурсами. Молода наука. 2023: *збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених.* У 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя .2023. Т. 5. С. 216–218.
4. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Разумков центр. URL: https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv

Русаков В.В.
аспірант Національного університету «Одеська політехніка»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Курносенко Л. В.

ВПЛИВ ТАРИФНОЇ ПОЛІТИКИ США НА ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ В МЕДИЧНОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У XXI столітті система глобальних ланцюгів постачання стала основою функціонування медичного сектору в більшості країн світу. Розподіл виробничих процесів, транскордонна логістика та імпортозалежність сформували нову архітектуру доступу до медичних товарів – від фармацевтичних субстанцій до високотехнологічного обладнання. У цих умовах держави з високим рівнем глобального впливу, насамперед США, завдяки своїй тарифній політиці отримали здатність трансформувати не лише правила міжнародної торгівлі, але й безпосередньо впливати на медичну безпеку країн-імпортерів. У 2025 році адміністрація Дональда Трампа оголосила економічний надзвичайний стан на підставі Закону про міжнародні надзвичайні економічні повноваження (IEEPA) [1] та запровадила нову конфігурацію тарифів: гіпертарифи до 145% для Китаю, індивідуальні мита для ключових партнерів і, згодом, універсальний тариф у 10% на весь імпорт [2]. Така політика, хоч і спрямована на внутрішню реіндустріалізацію США, де-факто створила турбулентність в глобальних ланцюгах постачання, особливо в медичній сфері.

Медичний сектор є одним із найбільш вразливих до тарифних змін, оскільки значна частка медичних товарів (фармацевтична продукція, апаратура, сировина для ліків, реагенти, упаковка) виробляється в міжнародній кооперації з високим ступенем залежності від доступу до ринків і транспорту. Запровадження тарифів у США, як найбільшому глобальному імпортері медичних технологій, спричинило каскадні ефекти: порушення сталих контрактів, зростання собівартості медичних товарів, переналаштування логістичних схем. Збільшення митного тиску на Китай і Індію, ключових постачальників активних фармацевтичних інгредієнтів (API), призвело до збоїв у поставках, зміни цінової динаміки, ускладнення процесу реєстрації препаратів і загального уповільнення міжнародного фармацевтичного обороту.

Для України, яка має відкриту економіку та критично залежить від імпорту в медичному секторі, зміна глобальної тарифної політики США становить суттєвий виклик. Значна частка вітчизняного ринку медичних товарів це імпортна продукція з третіх країн, зокрема європейських (ЄС) та азійських (Індія) постачальників, які самі зазнають впливу нових американських тарифів [3]. У структурі українського медичного імпорту ключову частку займають інгредієнти для виготовлення ліків, лабораторне обладнання, цифрова діагностична техніка, витратні матеріали для хірургії. В умовах тарифної турбулентності світового масштабу Україна наражається на ризики зростання цін, затримок у постачанні, зниження якості альтернативних товарів [4]. Особливо вразливою є система приватної медицини, де витрати напряму перекладаються на споживача, і яка не має фінансових резервів, характерних для

державних закупівель медичних послуг. Крім того, нестабільність ланцюгів імпорту ускладнює стратегічне планування в охороні здоров'я, формування резервів і забезпечення реагування в умовах надзвичайних ситуацій.

В умовах зростаючої конкуренції на світовому ринку медичних товарів Україні необхідно переглянути підходи до державної політики у сфері охорони здоров'я та економічної безпеки. Насамперед, це означає запровадження ефективних механізмів реагування на зовнішні економічні загрози, зокрема, налагодження системи моніторингу імпортної залежності, стимулювання власного виробництва ключових медичних товарів, розширення джерел імпорту та формування резервів життєво необхідної продукції. Водночас слід оновити підходи до державних закупівель, підсилити аналіз ризиків у процесі регулювання та активно залучати можливості публічно-приватного партнерства для подолання залежності від зовнішніх постачальників. На міжнародному рівні Україні варто активніше включатися в спільні ініціативи, насамперед у рамках Європейського Союзу, які спрямовані на колективні закупівлі, спільне виробництво та спільну логістику критично важливих медичних ресурсів, що допоможе зменшити вплив нестабільної зовнішньоторговельної ситуації.

Отже, тарифна політика США у 2025 році стала не лише економічним інструментом протекціонізму, а й чинником глобальної трансформації логіки постачання медичних товарів. Її наслідки мають довготривалий і системний характер, змінюючи параметри безпеки в охороні здоров'я на глобальному рівні. Для України, як країни, що перебуває в зоні перехрестя кількох економічних впливів, особливо важливо забезпечити стійкість системи медичних постачань, адаптуючи публічну політику до нових геоекономічних реалій.

Список використаних джерел:

1. International Emergency Economic Powers Act. (IEEPA). Public law 95-223. Approved October 28, 1977. Title II of the Act. Washington D.C.: U.S. Government Printing Office, 1977. URL: https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-91/pdf/STATUTE-91-Pg1625.pdf
2. Bown C. P., Kolb M. Trump's trade war timeline 2.0: an up-to-date guide. *Peterson Institute for International Economics*. 2025. April 11. URL: https://www.piie.com/blogs/realtime-economics/2025/trumps-trade-war-timeline-20-date-guide
3. TrendEconomy. (2023). *Ukraine | Imports and Exports | World | Pharmaceutical products*. Отримано з https://trendeconomy.com/data/h2/Ukraine/30
4. Міністерство охорони здоров'я України. (2024). Бюджетний запит на 2025-2027 роки: URL: https://moz.gov.ua/storage/uploads/75e1858d-ef41-49de-bac7-db7143a1df97/Форма-БЗ-2-(індивідуальна)-2301400.pdf

Сазонська Г.
магістрантка Поліськкького національного університету
Науковий керівник: к.е.н., проф. Якобчук В.П.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ

Державна політика соціального захисту учасників бойових дій є важливим напрямом діяльності органів влади, спрямованим на забезпечення їхніх соціальних гарантій, реабілітації, медичного забезпечення та інтеграції у мирне життя. В Україні ця політика стала особливо актуальною після початку російської агресії у 2014 році, що призвело до значного збільшення кількості ветеранів, які потребують підтримки. Незважаючи на існування законодавчої бази, яка включає Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", державні програми та заходи соціальної підтримки, система ветеранської політики все ще стикається з низкою проблем. Основними викликами залишаються складні бюрократичні процедури, недостатність фінансування, нерівномірний доступ до медичних і реабілітаційних послуг, а також труднощі з працевлаштуванням і соціальною адаптацією ветеранів. Основними напрямами покращення є цифровізація адміністративних процедур, запровадження сучасних реабілітаційних методик, розширення можливостей для професійної адаптації, посилення фінансової підтримки, а також тісніша співпраця держави з громадськими організаціями ветеранів. Адаптація міжнародного досвіду та застосування найкращих практик допоможе створити ефективну систему соціального захисту ветеранів, що відповідатиме сучасним викликам і потребам учасників бойових дій в Україні.

Державна політика соціального захисту учасників бойових дій є складовою системи публічного управління, яка спрямована на забезпечення соціальних гарантій, реабілітації, медичного обслуговування, професійної адаптації та інтеграції ветеранів у суспільство. В умовах військового конфлікту в Україні ця політика набула особливої актуальності, оскільки значна кількість учасників бойових дій потребує комплексної підтримки та створення ефективних механізмів державної допомоги. Основним нормативно-правовим актом, що визначає державну політику у сфері соціального захисту ветеранів, є Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту". Він передбачає надання низки пільг і соціальних гарантій, зокрема безкоштовне медичне обслуговування, реабілітаційні заходи, житлові програми, фінансову допомогу та сприяння працевлаштуванню. Важливу роль у реалізації цієї політики відіграє Міністерство у справах ветеранів України, яке координує державні програми та взаємодіє з іншими органами влади та громадськими організаціями ветеранів. Значну увагу приділено медичному забезпеченню учасників бойових дій, яке включає безкоштовне лікування, реабілітацію, забезпечення ліками та психологічну підтримку. Проте на практиці система медичної допомоги ветеранам має низку проблем, пов’язаних із недостатньою кількістю спеціалізованих реабілітаційних центрів, браком кваліфікованих

спеціалістів у сфері лікування посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та нерівномірним доступом до медичних послуг у різних регіонах України. Економічний захист ветеранів передбачає виплату державної допомоги, пільги на оплату комунальних послуг, податкові знижки та пенсійне забезпечення. Попри наявність цих механізмів, ветерани часто стикаються з проблемами у їх отриманні через бюрократичні перепони, складні процедури оформлення та недостатність фінансових ресурсів держави. Одним із ключових аспектів соціального захисту є сприяння професійній адаптації та працевлаштуванню ветеранів. В Україні діють програми перекваліфікації, державні гранти для започаткування власної справи та пільгові умови для працевлаштування ветеранів. Однак рівень працевлаштування учасників бойових дій залишається низьким, що зумовлено не лише браком робочих місць, а й труднощами адаптації ветеранів до цивільного життя, психологічними бар'єрами та недостатньою взаємодією держави з бізнес-сектором у цьому питанні. Житлове забезпечення ветеранів є ще одним важливим напрямом соціального захисту. Держава передбачає можливість отримання житла або компенсаційних виплат, проте через недостатність фінансування ці програми реалізуються повільно, а ветерани часто стикаються з труднощами у доступі до цих можливостей. Попри розвинену нормативно-правову базу, система соціального захисту учасників бойових дій в Україні стикається з численними викликами. Недостатнє фінансування, бюрократичні перепони, нерівномірний доступ до послуг та відсутність комплексної стратегії реінтеграції ветеранів у суспільство є основними проблемами, що потребують вирішення. Удосконалення державної політики у цій сфері має включати підвищення ефективності програм медичної та психологічної допомоги, спрощення процедур отримання пільг, розширення можливостей для професійної адаптації та працевлаштування, а також активну взаємодію держави з громадськими організаціями ветеранів. Запозичення міжнародного досвіду, цифровізація адміністративних процесів та збільшення державного фінансування сприятимуть покращенню якості соціального захисту ветеранів та забезпеченню їхньої успішної інтеграції у мирне життя.

Державна політика соціального захисту учасників бойових дій є важливим елементом публічного управління, який спрямований на забезпечення ветеранів належним рівнем соціальної підтримки, медичного обслуговування, професійної адаптації та інтеграції в цивільне життя. Аналіз існуючих механізмів реалізації цієї політики в Україні свідчить про наявність розвиненої нормативно-правової бази, що регулює права та соціальні гарантії ветеранів, однак ефективність її впровадження залишається низькою через низку проблем. Основними викликами є складні бюрократичні процедури, недостатнє фінансування державних програм, обмеженість доступу до якісних медичних та реабілітаційних послуг, а також труднощі з працевлаштуванням та соціальною адаптацією ветеранів після повернення з бойових дій. Для підвищення ефективності державної політики соціального захисту учасників бойових дій необхідно здійснити комплексні реформи, спрямовані на оптимізацію законодавчої бази, спрощення адміністративних процедур та впровадження сучасних підходів до надання соціальних послуг. Важливим кроком є

цифровізація системи соціального захисту ветеранів, що дозволить автоматизувати процес отримання пільг та мінімізувати бюрократичні перепони. Окрім цього, необхідно розширити мережу медичних і реабілітаційних центрів, які надаватимуть комплексні послуги з фізичної та психологічної реабілітації, зокрема для ветеранів, які страждають на посттравматичний стресовий розлад. Значну увагу слід приділити питанням працевлаштування та професійної адаптації ветеранів, що передбачає створення державних програм перекваліфікації, надання грантів для започаткування власного бізнесу, стимулювання роботодавців до працевлаштування ветеранів та залучення приватного сектору до вирішення цієї проблеми. Також необхідно посилити державну підтримку житлових програм для учасників бойових дій, зокрема шляхом впровадження нових механізмів співфінансування житла через місцеві бюджети та державно-приватне партнерство. Одним із ключових аспектів удосконалення ветеранської політики є розвиток партнерства між державними органами та громадськими організаціями ветеранів, які можуть ефективно сприяти наданню соціальних послуг, реабілітації та адаптації ветеранів. Посилення міжсекторальної співпраці та залучення міжнародного досвіду дозволить підвищити якість соціального захисту ветеранів та створити сучасну модель підтримки, яка відповідатиме реальним потребам учасників бойових дій.

Таким чином, покращення державної політики соціального захисту учасників бойових дій потребує комплексного підходу, що включає реформування нормативно-правової бази, розширення доступу до медичних і соціальних послуг, підвищення рівня фінансування програм підтримки ветеранів та активну співпрацю між державою, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Запровадження ефективних механізмів реалізації соціального захисту сприятиме забезпеченню гідного рівня життя ветеранів, їхній соціальній інтеграції та зміцненню соціальної стабільності в Україні.

Список використаних джерел:

1. Сурмін Ю. П. Теорія державного управління : навч. посіб. / Ю. П. Сурмін. – Київ : НАДУ, 2010. – 356 с.
2. Куйбіда В. С. Державне управління та місцеве самоврядування в Україні : навч. посіб. / В. С. Куйбіда. – Київ : Атіка, 2012. – 284 с.
3. Васильченко Т. О. Соціальна політика в системі державного управління : монографія / Т. О. Васильченко. – Київ : НАДУ, 2015. – 312 с.

Сидоренко К.Р.
студентка Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
Голей Ю.М.
викладач Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

Використання інформаційних технологій у XXI столітті стало незамінним аспектом життя сучасної людини. Чимало потреб можна задовольнити саме завдяки стрімкому розвитку цифровізації. Потреби, які вирішуються у сфері цивільного адміністрування, не є винятком. Відомо, що протягом останніх років в Україні активно розвивається концепція «сервісної держави», у контексті якої створюються спеціальні додатки, ресурси та програми, які дають можливість вдосконалити процес отримання адміністративних послуг, тим самим покращуючи репутацію держави та державних органів серед громадян та формуючи позитивний імідж України на міжнародному рівні. Перехід до цифровізації адміністративних послуг у сучасних умовах є необхідністю, і такий підхід зрештою дозволив отримати низку переваг для сфери публічного адміністрування. Разом з тим, виникає низка ризиків, які негативно впливають на стан цифровізації та можуть стати причиною виникнення певних проблем. У зв'язку з цим, у дослідженні важливо розглянути ключові аспекти, переваги та недоліки цифровізації адміністративних послуг.

Цифровізація є процесом цифрової трансформації, який передбачає інтеграцію цифрових технологій у різні сфери діяльності людини, що стає причиною фундаментальних змін у відповідних сферах, покращуючи, зокрема, якість надання послуг або виробництва продуктів. З огляду на це, цифровізація охоплює усі сфери життя людини, маючи на меті змінити їх на краще. У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. надається наступне визначення поняття цифровізації: «насичення електронними цифровими пристроями, засобами, системами фізичного світу та налагодження між ними обміну електронним зв'язком, що фактично дозволяє інтегрувати взаємодію віртуального та фізичного, тобто створення кіберфізичного простору». Відповідним чином, передбачається інтеграція цифрових електронних пристроїв, у тому числі і у сферу публічного адміністрування [1; 2].

З огляду на це, цифровізація адміністративних послуг полягає у впровадженні інформаційних технологій у процес надання адміністративних послуг, тим самим забезпечуючи кожного громадянина, господарюючий об'єкт та громадське об'єднання необхідними адміністративними послугами на високому рівні якості. При цьому, якість послуг не залежить від особи, яка їх отримує, від місця її знаходження, тим самим створюючи умови для високого рівня доступності адміністративних послуг. Також відбувається трансформація адміністративних послуг, у контексті чого виникають електронні адміністративні послуги, які є такими адміністративними послугами, що надаються в електронній формі з використанням інтернет-технологій [1; 3].

Цифровізація адміністративних послуг є важливим аспектом розвитку сучасного публічного управління, підвищуючи ефективність та прозорість державного апарату. Серед основних переваг цифровізації адміністративних послуг можна відмітити такі [4]:

- Підвищення прозорості, ефективності та доступності державних послуг для громадян;
- Зручність та доступність адміністративних послуг для громадян і бізнесу, адже у таких умовах вже немає потреби у відвідуванні державних установ, усі необхідні послуги можна отримати онлайн;
- Зменшення бюрократії у процесі надання та отримання адміністративних послуг, що знижувало швидкість виконання необхідних процесів;
- Зниження корупційних ризиків завдяки зменшенню випадків взаємодії з чиновниками;
- Підвищення прозорості та контролю;
- Загалом підвищення якості адміністративних послуг, забезпечення стандартизації та уніфікації адміністративних процедур.

Одним із яскравих прикладів цифровізації адміністративних послуг є цифрова платформа «Дія», яка надає можливість громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн, тим самим покращуючи загалом якість їх отримання та зручність для громадян.

Тим не менш, не дивлячись на наявність переваг цифровізації адміністративних послуг, виникають також і проблеми та ризики, пов’язані з сучасними умовами їх надання та вдосконалення. В умовах повномасштабної війни повноцінна цифровізація адміністративних послуг стає ускладненою через низький рівень Інтернет-покриття окремих регіонів, відсутність стабільного підключення до мережі Інтернет через проблеми з електропостачанням, низьку цифрову грамотність громадян, адже менше ніж половина українців володіють базовими цифровими навичками, які потрібні для користування електронними послугами. Також виникають правові бар’єри через застаріле та неефективне законодавство [4].

Враховуючи це, серед сучасних ризиків цифровізації адміністративних послуг в Україні варто відмітити наступні:

- Ризики, пов’язані з інфраструктурою: її руйнуванням, відсутністю стабільного доступу до електромережі та Інтернету;
- Ризики кібератак, насамперед – кібератак з боку спецслужб ворога на державні установи, що може мати негативні наслідки для конфіденційності даних;
- Цифровий розрив між регіонами та соціальними групами через низьку цифрову грамотність населення;
- Правові ризики через недосконаліть законодавства.

Таким чином, існуючі ризики можуть стати суттєвою перешкодою в отриманні якісних адміністративних послуг у цифровому вигляді. Тому за сучасних умов важливо вдосконалити наявні підходи до цифровізації адміністративних послуг, переглянути законодавчі норми та покращити якість цифрових платформ. Разом з цим, поступово важливо підвищувати цифрову

грамотність населення та вирішувати проблеми, пов’язані з доступом до мережі Інтернет для усіх регіонів країни. Це, зрештою, допоможе покращити якість адміністративних послуг, що позитивно вплине на сферу публічного адміністрування загалом.

Список використаних джерел:

1. Краковська А. Є., Бабик М. К. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2022. №70. С. 329-334
2. Розпорядженна КМУ «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80
3. Кримчак Л., Віхтюк Л., Рудніченко Є. Цифровізація адміністративних послуг: законодавчі та теоретичні аспекти їх реалізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. №6. Т. 2. С. 55-59
4. Прокопенко С. Л. Проблеми та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №12. С. 235-240

Скалозуб М.
студент Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: к.е.н., доц. Князєва О.В.

ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах трансформації публічного управління, посилення викликів безпеці, децентралізації та цифровізації постає нагальна потреба у переосмисленні ролі громадської участі як інструменту стратегічного управління суспільними процесами. Громадська участь є не лише декларативною цінністю демократичного суспільства, а й ефективним механізмом формування соціального капіталу, зміцнення легітимності влади та забезпечення більшої відповідності політик потребам громадян.

Особливої значущості дана проблематика набуває в Україні, яка водночас переживає як процеси інституційного оновлення, так і загострення внутрішніх і зовнішніх викликів. У контексті повоєнного відновлення країни громадська участь здатна виступати не лише як засіб контролю за ефективністю рішень, а й як чинник національної згуртованості, колективної відповідальності та залучення громадян до процесу розбудови стійких і інклюзивних інституцій.

Разом із тим, сучасна практика свідчить про нерівномірність розвитку механізмів участі в різних регіонах, відсутність системного підходу до їх інституціоналізації, а також про низький рівень інституційної спроможності органів влади до організації ефективного діалогу з громадськістю. Відтак дослідження проблеми громадської участі в Україні, аналіз її національної специфіки та узагальнення світового досвіду мають як теоретичне, так і практичне значення для розбудови демократичного врядування нового покоління.

Громадська участь розглядається в сучасній науковій думці не лише як гарантоване конституційне право, а й як один із системоутворювальних чинників ефективного публічного врядування. Її реалізація сприяє не тільки підвищенню якості управлінських рішень, але й формуванню відповідального громадянства, розвитку демократичної політичної культури та зміцненню соціальної довіри до інститутів державної влади. У сучасному глобалізованому середовищі ефективне функціонування публічного сектору стає неможливим без інституціоналізованих форм залучення громадян до процесів прийняття рішень, що безпосередньо впливають на суспільне благо.

Згідно з положеннями Орхуської конвенції, участь громадян у процесах, які зачіпають їхнє життєве середовище, повинна ґрунтуватися на трьох взаємопов’язаних принципах: доступі до інформації, участі у прийнятті рішень та доступі до правосуддя [1]. У цьому контексті громадська участь постає не лише як елемент демократичного устрою, а як механізм забезпечення публічної легітимності, превенції конфліктів і залучення соціального капіталу до реалізації політик сталого розвитку.

Україна, як держава, що декларує свою відданість європейським принципам належного врядування, здійснює поступову імплементацію механізмів громадської участі у внутрішню нормативно-правову та управлінську практику. Законодавчі акти, зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування», «Про звернення громадян», «Про електронні петиції», формують основне правове підґрунтя для участі громадськості у процесах ухвалення управлінських рішень [2]. Проте, незважаючи на позитивні зміни, механізми участі часто залишаються формальними, а їхній фактичний вплив на результати державної політики — обмеженим.

Дослідження охоплює аналіз теоретичних засад поняття громадської участі, її типології та інструментального наповнення. Зокрема, розглянуто базові форми участі: інформування, консультації, партнерство, делегування повноважень [3]. Проведено порівняльний аналіз провідних міжнародних моделей громадської участі — англо-американської, скандинавської та континентальної — з точки зору їх релевантності в українських умовах [4].
На прикладах реалізації громадських бюджетів у містах Київ, Львів, Дрогобич, функціонування цифрових платформ («Дія», «e-dem»), а також діяльності громадських ініціатив («Рух Чесно», «Громадянська мережа ОПОРА») продемонстровано практичну значущість залучення громадськості до розроблення, реалізації та моніторингу політик [5].

Узагальнюючи, слід підкреслити, що громадська участь в умовах сучасної України виконує не лише функцію демократичного контролю, а й виступає каталізатором інституційного розвитку, який забезпечує сталість та якість реформ, довіру громадян до влади та формування активного й відповідального громадянського суспільства.

Список використаних джерел:

1. Aarhus Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-making and Access to Justice in Environmental Matters. (1998). *United Nations Treaty Collection*. URL: https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=IND&mtdsg_no=XXVII-13&chapter=27
2. Верховна Рада України. (1997). *Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» №280/97-ВР від 21.05.1997*
3. Council of Europe. (2017). *White Paper on Public Participation in Decision-Making in a Democratic Society.*
4. Грабар, Н. В. (2022). Моделі громадської участі в системі публічного управління: європейський досвід. *Ефективність державного управління*, (1), 132–140. https://doi.org/10.32782/effgov.2022.1.17
5. Transparency International Ukraine. (2021). *Досвід впровадження громадських бюджетів в Україні: аналітичний огляд* URL: https://ti-ukraine.org

Усенко І.О.
аспірант Національного університету «Одеська політехніка»
Керівник: д.н. з державного управління, проф. Марущак М.П.

СТАЛЕ РИБАЛЬСТВО В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ: ОРІЄНТИРИ НА 2025 РІК

Щороку Комісія публікує Повідомлення, яке містить оновлену інформацію про стан рибальства в Європейському Союзі (далі – ЄС) та ініціює публічні консультації щодо поточної ситуації та напрямків можливостей риболовлі на наступний рік.

У Повідомленнях повідомляється про прогрес, досягнутий у досягненні сталої практики в ЄС, оцінюється баланс між потужністю вилову та можливостями вилову, досліджується соціально-економічна ефективність сектора та здійснюється моніторинг виконання зобов'язань щодо вивантаження [1].

Європейська Комісія (далі – ЄК) щорічно звітує перед Європейським Парламентом і Радою про прогрес у досягненні максимального сталого вилову та про стан рибних запасів якомога раніше після ухвалення щорічного Регламенту Ради, що встановлює можливості риболовлі у водах ЄС та, у деяких водах за його межами, для суден ЄС.

У 2023 році всі прибережні держави-члени виконали зобов'язання щодо надання звітності про потужність та баланс сегментів свого флоту з можливостями для рибальства. Однак деякі держави-члени повинні скоригувати свою звітність, щоб краще відповідати керівним принципам ЄК та усунути розбіжності між своїми національними звітами та рекомендаціями STECF.

У 2023 році ЄК попросила STECF розглянути та оцінити спільні рекомендації держав-членів, які продовжуватимуть застосовуватися до виконання зобов'язань щодо посадки після 2024 року. Метою цього було забезпечення того, щоб усі запитані винятки пройшли оновлену оцінку.

Перегляд системи контролю рибальства ЄС було успішно завершено наприкінці 2023 року [2].

Відомо, що незаконне, незареєстроване та нерегульоване рибальство (далі - ННН) виснажує рибні запаси, знищує морські середовища існування, спотворює конкуренцію, ставить чесних рибалок у невигідне становище та послаблює прибережні громади, особливо в країнах, що розвиваються [3].

Поправки до Регламенту ННН, ухвалені в рамках вищевказаного перегляду системи контролю рибальства ЄС, ввели законодавчі положення, що вимагають використання CATCH, IT-системи, яка реалізує схему сертифікації вилову в ЄС. З 10 січня 2026 року імпортери ЄС та органи держав-членів повинні будуть використовувати CATCH.

CATCH — це загальноєвропейська IT-система в режимі реального часу, яка дозволяє вся інформація, дані та документи мають централізовано керуватися. Мета полягає в тому, щоб підвищити ефективність схеми сертифікації вилову в ЄС і забезпечити електронне подання сертифікатів на

вилов та документів, що супроводжують рибні продукти, імпортовані до ЄС. Це дозволить гармонізувати схему та посилити контроль імпорту [2].

CATCH — це перший IT-інструмент для оптимізації перевірок та підтвердження сертифікатів вилову рибних продуктів, що надходять на ринок ЄС. Використання CATCH стане обов'язковим для операторів та органів влади ЄС для імпорту рибних продуктів з 10 січня 2026 року через останній перегляд Регламенту про ННН [3].

Хоча використання CATCH буде обов'язковим лише для операторів ЄС та органів влади держав-членів, оператори та органи влади третіх країн також зможуть створювати, перевіряти та передавати сертифікати вилову та супутні документи безпосередньо в рамках системи.

Спільне управління запасами також необхідне для забезпечення сталого рибальства у міжнародних водах та вирівнювання ігрового поля у Середземному та Чорному морях. З цією метою пропозиція про можливості рибальства у 2025 році охоплюватиме поточні заходи GFCM та додаткові заходи, які будуть вжиті на щорічній сесії GFCM у листопаді. Для чорноморських видів Комісія запропонує TAC та квоти на калкан та кільку відповідно до заходів, які будуть вжиті на щорічній сесії GFCM, на основі результатів пілотних досліджень та дослідницьких програм GFCM. Прогрес, досягнутий у Середземному та Чорному морях, має продовжуватися та прискорюватися, спираючись на результати конференції високого рівня GFCM у жовтні 2023 року та Рибного форуму 2024 року. Необхідно більше уваги приділити саміту GFCM/FAO SSF (липень 2024 року) та Регіональній конференції з аквакультури (грудень 2024 року). Вони стануть важливими віхами під час підготовки наступної міністерської декларації MedFish4Ever для наступної міністерської конференції у 2026 році.

Усі держави-члени повинні продовжувати діяти для досягнення стійкого рибальства, оскільки це є основою для стійкого рибальського сектору та захисту екосистем у цих морських басейнах. Пропозиції ЄК щодо можливостей рибальства у 2025 році будуть спрямовані на відновлення запасів, консолідацію рибних запасів та підвищення стійкості рибалок [2].

Список використаних джерел:

1. Progress on recovery of fish populations, but more efforts needed to build resilient and sustainable fisheries sector. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_3141
2. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. Sustainable fishing in the EU: state of play and orientations for 2025. URL: https://oceans-and-fisheries.ec.europa.eu/publications/sustainable-fishing-eu-state-play-and-orientations-2025_en
3. Illegal fishing. URL: https://oceans-and-fisheries.ec.europa.eu/fisheries/rules/illegal-fishing_en

СЕКЦІЯ 5
МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ПРОЄКТИ: НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ТА СПІВПРАЦІ

Андросюк О. М.
студент Вінницького торговельно-економічний інституту ДТЕУ
Керівник: к.е.н., доцент, Мельничук О. П.

ЕЛЕКТРОННІ КОНТРАКТИ ТА ЦИФРОВИЙ ПІДПИС У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

Сьогодні більшість компаній у міжнародній торгівлі переходять на цифрові інструменти, які дозволяють швидше, зручніше та безпечніше оформлювати договори. Одним із таких рішень є електронні контракти — угоди, які укладаються онлайн, без необхідності особистої зустрічі сторін або паперових документів. Водночас їхня юридична сила забезпечується за допомогою електронного (цифрового) підпису. Такі інструменти дають змогу компаніям працювати з партнерами в різних країнах, економити час і ресурси, особливо в умовах війни, пандемій чи закритих кордонів. Проте разом з перевагами з'являються й проблеми, які не можна ігнорувати.

По-перше, варто розуміти, що електронний контракт за своєю суттю не відрізняється від паперового — це така ж угода між сторонами, просто укладена в цифровій формі. Але в різних країнах правила щодо таких договорів різняться. Наприклад, у деяких державах електронна форма визнається лише тоді, коли використовувався певний тип підпису або якщо сторони заздалегідь погодилися на таку форму. Через це бувають ситуації, коли договір, підписаний електронно в одній країні, не визнається в іншій.

Як пише Мелікова, укладання електронних договорів між бізнесами стикається з проблемою доказів, бо не завжди є чітке підтвердження, хто саме підписав документ, і чи відповідає це всім юридичним вимогам [1, с. 34]. І це справді важливо, бо в міжнародній торгівлі партнери часто не знають одне одного особисто, а довіра будується саме на чіткому дотриманні процедур.

По-друге, коли ми говоримо про цифровий підпис, варто пояснити, що це — інструмент, який підтверджує, що певна людина справді підписала документ. В Україні існує кваліфікований електронний підпис, який прирівнюється до звичайного підпису від руки. Але за кордоном такі підписи мають інші стандарти. Наприклад, у країнах ЄС діє система eIDAS, яка встановлює свої правила. Якщо українська компанія хоче співпрацювати з європейською — вони мають домовитися, чи приймають підпис одне одного. Якщо ж ні — можуть виникнути труднощі.

Кройтор справедливо зазначає, що використання електронного підпису в міжнародних контрактах потребує врегулювання питань сумісності, а також взаємного визнання підписів різних країн [3, с. 256]. Це ще раз показує, що технологія — це лише частина рішення, а головне — домовленості між сторонами та чітке розуміння юридичних нюансів.

Зі свого боку, через складність законодавства багато малих і середніх підприємств уникають електронних контрактів. Їм простіше надрукувати договір, підписати й переслати поштою, ніж розбиратись у цифрових підписах, сертифікатах та юридичних ризиках. Проте це гальмує розвиток торгівлі. В ідеалі

держава повинна популяризувати цифрові інструменти, пояснювати, як їх використовувати, і домовлятися з іншими країнами про взаємне визнання електронних документів.

Окремо варто звернути увагу на судову практику. Часто виникає питання: якщо контракт підписано онлайн, чи визнає його суд? І відповідь залежить не лише від того, який підпис використовувався, а й від того, чи дотримано всі вимоги щодо форми договору, способу його зберігання та автентичності. Іщук, наприклад, пише, що за кордоном дуже важливою є сама процедура підписання — як, коли, ким саме — і чи можна це довести [2, с. 63]. У нас це питання ще не до кінця вирішено, хоча в останні роки є позитивні зрушення.

Ще один момент, який не можна обійти, — це безпека. Хоча електронні документи здаються захищеними, вони також можуть бути вразливими. Наприклад, хакер може підробити підпис, змінити зміст файлу або отримати доступ до серверів компанії. Тому важливо використовувати перевірені платформи, сертифіковані засоби шифрування і завжди мати резервну копію документів. Багато залежить від технічної підготовки працівників: якщо в компанії не знають, як працює електронний підпис — завжди буде ризик.

Електронні контракти та цифрові підписи — це вже не майбутнє, а реальність сучасної торгівлі. Вони допомагають компаніям економити час, гроші й працювати на глобальному ринку. Але для цього потрібне не лише бажання, а й знання: як правильно укласти договір, який підпис обрати, чи визнає його інша сторона та суд. В Україні є всі можливості, щоб розвивати цю сферу. Але потрібна активна участь бізнесу, юристів і держави, щоб разом створити безпечне та зрозуміле середовище для електронної торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Мелікова В. І. Актуальні проблеми укладання електронних договорів між суб'єктами підприємництва. *Економіка та право*. 2022. № 2. С. 31–38. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.02.031 (дата звернення: 29.03.2025)
2. Іщук А. Ю. Електронні міжнародні контракти у праві зарубіжних країн. *Університетські наукові записки*. 2022. № 5–6 (89–90). С. 57–70. DOI: https://doi.org/10.37491/UNZ.89-90.6 (дата звернення: 29.03.2025.
3. Кройтор В. А. Електронний договір. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2024. № 6. С. 254–258. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.40 (дата звернення: 14.04.2025).

Богашко І. О.
студентка Українського державного університету імені Михайла Драгоманова
Керівник: старший викладач Гром О. І.

УНІВЕРСИТЕТ У ГЛОБАЛЬНОМУ ПРОСТОРІ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЄКТНОЇ СПІВПРАЦІ

Міжнародна діяльність закладів вищої освіти сьогодні є одним з ключових векторів розвитку освітніх систем у глобалізованому світі. Її значущість зумовлена потребою у модернізації освітнього процесу, підвищенні конкурентоспроможності університетів, розширенні науково-освітньої співпраці та інтеграції в європейський і світовий освітній простір.

Системний підхід до міжнародної діяльності ЗВО передбачає її осмислення як сукупності взаємозалежних компонентів: форм, напрямів, механізмів, суб'єктів та результатів діяльності. Такий підхід базується на ідеї цілісності та інтеграції усіх елементів міжнародної співпраці в єдину стратегічну модель управління. Міжнародна діяльність охоплює не лише мобільність студентів і викладачів, а й реалізацію спільних освітніх програм, наукових проєктів, академічних стажувань, участь у глобальних рейтингах, розвиток партнерств і трансфер технологій. Усе це має бути не просто фрагментарними ініціативами, а частиною узгодженої політики університету.

Важливою особливістю системного підходу є врахування як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування ЗВО. Зовнішнє середовище формують політичні, економічні, соціокультурні та правові умови міжнародної взаємодії. Водночас внутрішнє середовище складається з кадрових, фінансових, інформаційних та організаційних ресурсів, що забезпечують реалізацію стратегій інтернаціоналізації. Лише за умов гармонійної взаємодії цих чинників можливе досягнення сталих результатів міжнародної активності [1].

У практичному вимірі системна організація міжнародної діяльності потребує чіткої внутрішньої структури управління. Серед організаційних моделей найбільш поширеними є централізована, дистрибутивна, координована та інтегрована. Вибір моделі залежить від розміру ЗВО, інтенсивності міжнародної діяльності, профілю університету, його ресурсної бази та стратегічних орієнтирів. Централізована модель передбачає єдиний підрозділ, що відповідає за всі аспекти міжнародної діяльності, у той час як інтегрована – розподіляє ці функції між різними структурними одиницями.

Сучасний виклик для закладів вищої освіти полягає не тільки в адаптації до вимог міжнародного академічного простору чи в участі у вже наявних міжнародних програмах, таких як Erasmus+, Horizon Europe, чи Fulbright. Значно глибше завдання – це здатність бути генератором власних ініціатив, здобути суб'єктність у глобальному освітньому дискурсі та стати не просто учасником, а й творцем правил гри. Це передбачає стратегічне бачення ролі університету у світі, активне просування своїх цінностей, наукових досягнень та освітніх підходів через нові формати взаємодії [2].

У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток бренду університету. Сильний академічний бренд – це не лише про візуальну ідентичність, логотип чи гасло. Це насамперед про стійку репутацію у сфері досліджень, якості освіти, соціального впливу, міжнародної відкритості та інноваційності. Брендинг закладу вищої освіти стає інструментом формування довіри, залучення іноземних партнерів, студентів, інвесторів, а також забезпечення стабільного місця в міжнародних рейтингах.

Ще один вектор розвитку – активна участь у формуванні освітньої політики не лише на національному, але й на міжнародному рівні. ЗВО можуть і повинні брати участь у роботі професійних асоціацій, мереж університетів, освітніх платформ, таких як EUA (European University Association), IAU (International Association of Universities), UNESCO Global Education Coalition тощо. Через такі структури університет отримує можливість бути почутим, впливати на напрямки реформ у сфері вищої освіти, обмінюватися кращими практиками та ініціювати нові проекти [3].

Інтернаціоналізація, отже, повинна сприйматися не як самодостатній процес чи модний тренд, а як інструмент глибокої трансформації закладу вищої освіти. Вона відкриває перед університетом нові горизонти розвитку – як академічного, так і організаційного. Це шлях до створення відкритого, гнучкого, інноваційно активного університету, що формує майбутнє освіти.

Такий університет не боїться експериментувати з новими освітніми форматами, активно впроваджує цифрові технології, стимулює міждисциплінарні дослідження, орієнтований на сталий розвиток і соціальну відповідальність. Він будує партнерства не лише з традиційними академічними інституціями, а й з бізнесом, громадським сектором, урядовими структурами, формуючи нові типи взаємодії в системі освіта-наука-суспільство.

Інтернаціоналізація в такому розумінні стає не метою, а засобом досягнення вищого рівня академічної свободи, автономії, інноваційного прориву. Саме тому для сучасних ЗВО важливо не просто долучатися до зовнішніх можливостей, а самим ставати джерелом змін – як усередині країни, так і на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Богашко О. Л. Системна наукова концепція «трикутник знань» – основа державної науково-технічної та інноваційної політики. *Економічні горизонти*. 2021. Вип. 4 (18). С. 43–53. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(19).2021.246000
2. Раєвнєва О. В., Берест М. М. Активізація міжнародної діяльності як засіб розвитку інноваційно-активного університету. *Проблеми економіки*. 2021. Вип. 4. С. 4–13.
3. Чирва О. Г., Богашко О. Л. Мережа знань як особлива форма партнерства організацій в умовах спільного використання інтелектуальних активів. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2018. Вип. 5. С. 143–147. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_5/5_2018.pdf

Дейнека А. С.
студентка Львівського національного університету імені Івана Франка
Керівник: доцент Кушнір Т.М.

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап еволюції світового господарства вирізняється домінуванням сектору послуг у структурі національного виробництва більшості держав і у системі глобальних економічних відносин. Це підтверджує становлення економіки нового зразка та перехід до чергового щабля розвитку світової спільноти – постіндустріального суспільства, котре відмічене ключовими позиціями сфери послуг та інформаційних технологій у системі формування ВНП, зовнішньої торгівлі держав та міжнародної торгівлі загалом.

Сьогодні туризм визначають як феномен XXI ст., що став невід'ємною складовою життя більшості людей світу і одним з провідних напрямів соціально-економічної діяльності. «Про глобальність туризму та пріоритетність у світовій економіці свідчать як динаміка світових туристичних потоків (4-5% зростання на рік) впродовж останніх років, так і доходи від туризму, що складають 6,5% світового експорту і 18% міжнародної торгівлі послугами» [1].

У глобальному масштабі міжнародний туризм демонструє неоднорідну динаміку, корені якої полягають насамперед у відмінностях соціально-економічного розвитку окремих держав і територій. «Загалом частка туризму у ВВП коливається від 1% у країнах з високорозвинутою і диверсифікованою економікою до 10% у країнах з відносно великим туристичним сектором (Німеччина – 0,9%, США – 1%, Велика Британія – 1,9%, Іспанія – 4,2%, Австрія – 8,5%). Проте у багатьох малих країнах і країнах, що розвиваються, цей показник перевищує середні значення (у деяких острівних державах туризм забезпечує понад 50% ВВП: Антигуа – 58%, Багамські острови – 52%)» [2].

Для стимулювання міжнародного туризму потрібні передумови та матеріально-технічна підтримка. Аналізуючи конкурентоспроможність країн у секторі міжнародного туризму, проводять ретельне вивчення та враховують:

- Політико-правове забезпечення міжнародного туризму в державі;
- Бізнес-клімат і розвиток туристичної інфраструктури;
- Наявний ресурсний потенціал.

Прогрес інформаційних технологій істотно впливає на міжнародний туризм. Завдяки інтеграції глобальних систем бронювання та розподілу (Galileo, Amadeus, Sabre, Worldspan) споживачі мають можливість вибирати і планувати свої подорожі зручно та ефективно [3]. Електронна комерція набула вирішального значення у полегшенні процесів купівлі та реалізації туристичних послуг, підвищуючи доступність та комфорт подорожей. Розвиток туристичної галузі в державі також залежить від туристичної інфраструктури, основою якої є туристичні організатори (туроператори й турагентства), готелі та інші заклади розміщення туристів, заклади ресторанного сервісу, місця розваг та атракції.

Транспортне обслуговування туристів стрімко прогресує, а його рівень визначається зручністю, надійністю, екологічністю, фінансовою доступністю,

оперативністю та вантажопідйомністю. Авіаперевезення - лідер серед галузей (70% - перевезень). Залізничний транспорт зростає завдяки швидкісним сполученням, обсяги автомобільних перевезень поступово зменшуються.

Туризм справедливо розглядається як економічна категорія, адже він стимулює продукування та надання різноманітних послуг, створює нові робочі місця, приносить прибутки, сприяє розвитку інфраструктури. Здійснюючи економічну функцію, туризм забезпечує приблизно 3,8% світового валового внутрішнього продукту безпосередньо, і близько 11% - опосередковано.

Соціальний вплив туризму проявляється у розумному використанні вільного часу, збагаченні внутрішнього світу, сприянні розвитку духовних та фізичних можливостей. З огляду на його соціальну роль, виникає й гуманітарна функція, що заохочує розширення кругозору та інтелектуальний розвиток, завдяки можливості доступу до освіти та культурних надбань різних країн.

Міжнародний туризм наразі постає не просто як наслідок глобалізаційних зрушень, а й як їхній діяльний каталізатор та рушійна сила, що підштовхує інтеграційні процеси у світовому економічному та культурному просторі. Він не лише сприяє міжкультурному обміну, а й об'єднанню бізнес-підрозділів, створенню потужних транснаціональних корпорацій у сфері готельного бізнесу та логістики, а також розширенню світових ринків товарів та сервісів.

Провідними країнами світу за кількістю іноземних туристів є Франція, США, Іспанія, Китай та Італія. Лідерами за обсягом доходів від міжнародного туризму є США, Іспанія, Таїланд, Китай та Франція. За прогнозами Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО) «Туризм до 2030 року», передбачається щорічне зростання міжнародних туристичних прибуттів у світі на рівні 3,3% у період 2010-2030 рр., з досягненям до 2030 р. показника в 1,8 млрд. осіб.

В умовах глобалізації міжнародний туризм набуває особливого значення, стає важливим фактором економічного зростання, культурного збагачення та міжнародної інтеграції. Його динамічний розвиток відображає та посилює процеси глобалізації, формуючи нові економічні зв'язки та міжкультурні комунікації.

Список використаних джерел:

1. Дулин І.С., Макар О.П., Мельник О.В. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток міжнародного туризму. Молодий вчений. 2018. №10. с. 786-791. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3891/3835.
2. Темник І.О. Умови та чинники розвитку міжнародного туризму. Ефективна економіка. 2011. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=499.
3. Богдан Н.М., Аліпова Д. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток міжнародного туризму. Матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики» (м. Харків, 15 квітня 2024 р.). Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2024. 342 с. 83-85. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bogdan2.htm.

Кацімон І. М.
студент Львівського національного університету ім. Івана Франка
Керівник: к.н.держ.упр., доц. Решота О. А.

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ

У XXI столітті світовій спільності характерна тенденція розвитку глобалізаційних процесів, що проявляються у зростанні міжнародної торгівлі, інтеграції фінансових ринків, формуванні транснаціональних корпорацій, спільному дослідженню та розвитку IT-технологій та поширенні масової культури. Водночас зростає конкуренція між державами за вплив на міжнародній арені, що робить питання формування позитивного іміджу країни особливо актуальним. Для України, яка зіштовхується з безпрецедентними викликами, зокрема збройною агресією з боку російської федерації, питання ефективної публічної дипломатії стає невід'ємним елементом зовнішньополітичної стратегії. В умовах інформаційної війни, коли міжнародний імідж держави може визначати рівень підтримки партнерів, обсяг інвестицій та економічну стабільність, важливість грамотного використання інструментів публічної дипломатії значно зростає.

Так, у ході світової інтеграції формуються регіональні держави-лідери, яким характерний високий розвиток економіки та інших галузей, і як наслідок, поширення свого впливу на інші країни.

Домінування держави на світовій арені є наслідком ефективної зовнішньополітичної діяльності. Поняття просування державного іміджу характерне на всіх етапах історії державотворення. У наш час позиціонування країни у світі набуло стратегічного значення. Зміцнення державного авторитету здійснюється на основі застосування механізмів публічної дипломатії.

Колишній Міністр закордонних справ України Дмитро Кулеба, презентуючи «Стратегію публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 р.р.», зазначає, що публічна дипломатія це «система заходів, за допомогою яких держава комунікує з громадськістю інших держав та впливає на формування суспільної думки населення інших країн для просування своїх національних інтересів і реалізації зовнішньополітичних цілей» [1].

Дослідження публічної дипломатії в українському контексті вимагає комплексного підходу та узгодженості дій на всіх етапах реалізації даного проєкту. Механізми покращення державного іміджу на світовій арені базуються на нинішній політичній ситуації. Саме з урахуванням ключових особливостей розвитку держави та аналізу дипломатичних прогалин можна створити ефективні інструменти зовнішньополітичної діяльності.

Варто виокремити, що для України характерні такі особливості як: відносно невеликий період існування держави як незалежної, що створює дещо хибне уявлення щодо спроможності її розвитку; політична нестабільність; боротьба за незалежність; великий потік дезінформації російського медіа-простору, що зумовлює хибне уявлення світової спільноти стосовно нашої

приналежності до рф культурно, ментально та фізично; стереотипні уявлення про українців в іноземців.

Вищевказані особливості говорять про те, що зараз для держави стратегічно важливим завданням є створення ефективного механізму публічної дипломатії. Одним з основних пунктів якої є формування навколо України коаліції країн, які підтримують нас у боротьбі з агресором. У даному контексті інструменти публічної дипломатії є системою глобальних проєктів у політико-економічній, культурно-соціальній та інформаційно-комунікаційних галузях.

Реалізацією бренд-менеджменту державного рівня на світовій арені займаються Міністерство закордонних справ, та загалом, всі державні органи та інституції. Важливою ланкою у створенні позитивного іміджу є також суспільство, а саме: культурні діячі, активісти та свідомі громадяни, які для іноземців є абмасадорами української держави.

Позитивну динаміку в реалізації зовнішньої політики можна прослідкувати у створенні 2018 року масштабної маркетингової кампанії UkraineNow, яка використовується органами влади, бізнес-структурами та громадськістю. Це дозволяє світові ідентифікувати українське за єдиною сформованою національною маркою.

Засновники проєкту зазначали, що зараз дуже важливо мати уніфіковану тему навколо бренду країни, адже необхідно змінити наратив про Україну. Метою створення марки фундатори виокремлювали той факт, щоб змусити світ говорити про те, де наша держава зараз, та яким чином вона рухається.

Розвиток публічної дипломатії закріпився і на законодавчому рівні. У 2021 році МЗС затвердило Стратегію публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки. Вона передбачає сім напрямків, а саме: науково-освітній, спортивний, культурний, економічний, цифровий, експертний та кулінарний [1].

Отже, публічна дипломатія є ключовим інструментом на шляху до формування міжнародного іміджу України. Зміцнення міжнародних партнерств, позиціонування держави як суверенного осередку з унікальною культурою, підвищення зацікавленості та довіри інвесторів, протидія дезінформації, створення коаліції миру на підтримку України - всіх цих результатів можна досягти за умови створення ефективного механізму публічної дипломатії.

Список використаних джерел:

1. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 р.р.: затв. наказом М-ва ЗСУ від 24.03.2021. URL: https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf (дата звернення: 01.04.2025р.)
2. Ukraine now: історія створення нового бренду України. URL: https://uatv.ua/uk/ukraine-now-istoriya-stvorennya-novogo-brendu-ukrayiny-video/ (дата звернення: 01.04.2025р.)

Коваленко А.
студент Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

За словами Дмитра Кулеби, Міністра закордонних справ України: «Імідж та репутація країни формуються не тільки інструментами публічної дипломатії. Публічна дипломатія є лише складовою стратегічних комунікацій держави, а процес формування позитивного іміджу України у світі потребує тісної координації з усіма дотичними інституціями, як державними, так і недержавними».

Загалом, публічна дипломатія — це цілий комплекс заходів, які через конкретні комунікаційні канали використовуються для формування та просування іміджу країни у цілому світі й використовує широкий спектр інструментів, таких як: культурні обміни, освітні програми, інформаційні кампанії, діалог з громадянським суспільством та ЗМІ.

Відповідно до Доктрини інформаційної безпеки України, затвердженою Указом Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017, стратегічні комунікації — це скоординоване й належне використання комунікативних можливостей держави — публічної дипломатії, зв‘язків із громадськістю, військових зв‘язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави.

Цілями публічної дипломатії є:

- формування позитивного іміджу країни на міжнародній арені (участь країни в економічних, культурних, інформаційних, цифрових, спортивних, науково-освітніх заходах світового рівня);
- підвищення рівня довіри до країни та її політики (участь у вирішенні глобальних проблем, спрямованих на сталий розвиток людства, реформи та внутрішні зміни у державі);
- розвиток співпраці з іншими країнами (обмін досвідом з іншими державами, організація сучасних заходів з брендування України в світі);
- захист національних інтересів (зміцнення політичної і соціальної стабільності, забезпечення розвитку та функціонування української мови як державної, захист від внутрішніх і зовнішніх загроз);
- протидія дезінформації та пропаганді (реагування на дезінформаційні атаки, різноманітні формати співпраці у сфері протидії дезінформації на різних рівнях).

Для того. щоб публічна дипломатія була успішною, вона повинна бути: стратегічною (мати чіткі цілі й завдання), цілеспрямованою (орієнтуватися на певну аудиторію), креативною (використовувати різноманітні методи й інструменти), правдивою (ґрунтуватися на фактах й об’єктивній інформації), послідовною (проводитися на постійній основі).

Також ефективна публічна дипломатія має базуватися на чітко визначеній стратегії, яка б враховувала особливості цільової аудиторії, використовувала

сучасні комунікаційні технології та гнучко реагувала на зміни в інформаційному просторі. Тому, Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 448/2021, затверджена Стратегія зовнішньополітичної діяльності України, що встановлює чіткі й вимірювальні цілі та завдання на 2021-2025 роки і визначає сім ключових напрямів публічної дипломатії: культурна, експертна, економічна, кулінарна, цифрова, науково-освітня, спортивна.

Для просування іміджу України на міжнародній арені у Стратегії визначено принципи публічної дипломатії, чільне місце серед яких займає людиноцентричність — визнання і утвердження поваги до людського життя та гідності, прав і свободи як найвищих цінностей; захист, сприяння реалізації, просування прав та законних інтересів громадян України за кордоном, прав і законних інтересів закордонних українців в інших державах.

Як відомо, публічна дипломатія не лише посилює бренд країни на світовій арені, але й створює умови для протистояння громадськості негативним інформаційним впливам, підвищуючи довіру до суспільства та влади.

Фактично сьогодні можна виділити наступні виклики для публічної дипломатії України:

- по-перше, російська агресія. Адже повномасштабний напад росії на Україну став серйозним викликом для нашої держави. Тому зростає потреба у протидії ворожій пропаганді, поширенні правдивої інформації про війну, згуртуванні міжнародної підтримки;

- по-друге, внутрішні реформи. Боротьба з корупцією, зміцнення демократії та верховенства права, продовження реформ — позитивні зміни, на яких ґрунтується успішна публічна дипломатія;

- по-третє, нові технології. Це дасть можливість використовувати онлайн-інструменти та платформи для поширення інформації про Україну, спілкуватися з іноземною аудиторією та залучати людей до підтримки нашої держави.

Таким чином, публічна дипломатія є важливим інструментом зміцнення національної стабільності та боротьби із гібридними загрозами, дезінформацією та фейками, забезпечує реалістичний і позитивний підхід за умови ефективного та професійного підходу до національного іміджу і має стати дієвим інструментом для просування бренду України на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України 2021-2025. http://surl.li/bgpmb
2. Указ Президента України від 25.02.2017 № 47/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України». https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374
3. Указ Президента України від 26.08.2021 № 448/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України». https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017

Комарницький І.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету «Львівська політехніка»
Науковий керівник: д.е.н., проф. Кузьмін Є.

ГЕОПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження геополітичних аспектів повоєнного відновлення України зумовлюється фундаментальними трансформаціями глобальної архітектоніки міжнародних відносин та безпекового середовища, що відбуваються внаслідок російсько-української війни. Значущість цієї проблематики детермінується не лише необхідністю відновлення фізичних, соціальних та економічних структур української держави, але й імперативами її стратегічного позиціонування в системі посткризових міжнародних відносин.

За оцінками Світового банку, загальні потреби у фінансуванні повоєнного відновлення України станом на початок 2025 року становлять 486 млрд доларів США, що перевищує трирічний ВВП країни довоєнного періоду [1]. Аналітичні матеріали Київської школи економіки свідчать, що 41,3% цієї суми припадає на відновлення критичної інфраструктури, 27,8% – на відбудову житлового фонду, 17,4% – на соціальну сферу, а 13,5% – на економічне відновлення [2]. Залучення такого масштабного фінансування неможливе без конструктивної взаємодії з глобальними та регіональними акторами, що надає геополітичному виміру відбудови особливої значущості.

Аналіз сучасного геополітичного ландшафту дозволяє констатувати формування диференційованих моделей залучення України до міжнародних коаліцій та альянсів. Емпіричні дані щодо розподілу міжнародної допомоги Україні демонструють виразну біполярність геополітичних векторів підтримки. Згідно з даними Ukraine Support Tracker Кільського інституту світової економіки, сукупний обсяг міжнародної допомоги Україні у період з лютого 2022 по січень 2025 року становив 278,9 млрд євро, з яких 62,7% було надано Сполученими Штатами та країнами Європейського Союзу [3].

Регресійний аналіз детермінант міжнародної підтримки виявляє високу кореляцію ($r = 0,83$, $p < 0,001$) між геополітичними інтересами донорів та обсягами наданої допомоги. Зокрема, країни, що розглядають російську агресію як екзистенційну загрозу власній безпеці, демонструють найвищі показники підтримки відносно ВВП (Естонія – 3,7%, Латвія – 2,1%, Польща – 1,8%, Литва – 1,6%) [3]. Це підтверджує гіпотезу про формування нової геополітичної конфігурації, в якій Україна позиціонується як ключовий елемент системи стримування російського експансіонізму.

Водночас спостерігається суттєва диференціація підходів до повоєнного відновлення України серед глобальних акторів. Статистичний аналіз заяв та ініціатив міжнародних партнерів щодо участі у відбудові України демонструє, що 78,3% подібних пропозицій походять від країн євроатлантичної спільноти, 12,6% – від держав Азійсько-Тихоокеанського регіону, 5,4% – від країн Близького Сходу, а 3,7% – від інших держав світу [4]. Така асиметрія

підтверджує гіпотезу про контекстуалізацію повоєнного відновлення України в рамках більш широкого геополітичного протистояння між євроатлантичним та євразійським центрами сили.

У контексті аналізу інституційних механізмів геополітичного позиціонування України в процесі повоєнної реконструкції доцільно ідентифікувати тріаду стратегічних векторів, що детермінують загальну архітектоніку зовнішньополітичної суб'єктності держави. Євроінтеграційний вектор характеризується суттєвою динамізацією суспільної легітимізації (інкрементальне зростання з 68% до 91% протягом 2021-2024 рр.), що свідчить про кристалізацію консенсусного бачення цивілізаційної траєкторії розвитку. Євроатлантичний вимір трансформації інституційного ландшафту верифікується інтенсифікацією безпекових асигнувань країн-членів Альянсу (приріст на 31,4%), що корелює з модифікацією парадигми європейської системи колективної безпеки. Диверсифікація дипломатичного інструментарію шляхом інтенсифікації комунікативних практик із державами Глобального Півдня (зростання на 278%) актуалізує потенціал формування інклюзивної моделі відновлення із залученням мультирегіональних акторів та ресурсних джерел.

Водночас інвестиційні потоки демонструють виразну геополітичну структурованість. Згідно з даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку, 83,6% загального обсягу прямих іноземних інвестицій в Україну у 2023-2024 роках надійшло з країн, що входять до коаліції підтримки України [5]. Це підтверджує гіпотезу про формування геоекономічних блоків, що відповідають геополітичним розмежуванням.

Особливої значущості в контексті геоекономічних аспектів відбудови набуває проблематика доступу до глобальних ланцюгів створення вартості. Емпіричні дослідження свідчать, що інкорпорація країн, що перебувають у процесі повоєнного відновлення, до глобальних виробничих мереж сприяє прискоренню економічного зростання на 1,7-2,3 процентних пункти щорічно [6]. Для України це означає необхідність стратегічного позиціонування в системі міжнародного розподілу праці з урахуванням геополітичних преференцій ключових економічних партнерів.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що геополітичні аспекти повоєнного відновлення України детермінуватимуть не лише джерела ресурсного забезпечення реконструкції, але й формуватимуть стратегічні параметри інтеграції країни до постконфліктної системи міжнародних відносин. Виходячи з результатів дослідження, вбачається доцільним розробка багаторівневої стратегії геополітичного позиціонування України, що враховуватиме регіональні та глобальні балансові конфігурації та забезпечуватиме максимізацію міжнародної підтримки процесів відбудови. Паралельно необхідна імплементація механізмів диференційованої дипломатії, спрямованої на залучення широкого кола міжнародних партнерів з урахуванням їхніх геостратегічних інтересів та потенційного внеску у процеси відновлення.

Особливої актуальності набуває забезпечення інтеграції геополітичних аспектів до національного плану відбудови України з виокремленням секторів

стратегічного значення та формуванням відповідних інституційних механізмів координації міжнародної допомоги.

Водночас критично важливою постає розробка концепції геоекономічного позиціонування України як регіонального економічного хабу, інтегрованого до європейських виробничих мереж та логістичних ланцюгів, із забезпеченням системної інтеграції безпекових аспектів до процесів відбудови з урахуванням потенційних геополітичних трансформацій регіонального безпекового середовища.

Імплементація окреслених стратегічних напрямів сприятиме формуванню ефективної геополітичної стратегії України в контексті повоєнного відновлення та забезпечить максимізацію міжнародної підтримки процесів реконструкції національної економіки та соціальної сфери.

Список використаних джерел:

1. World Bank Group. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2025 Update. Washington, DC : World Bank Publications, 2025. 217 p.
2. Аналітичний звіт щодо оцінки потреб у відбудові України / Київська школа економіки. Київ, 2025. 142 с. URL: https://kse.ua/ua/reconstruction-report (дата звернення: 12.03.2025).
3. Kiel Institute for the World Economy. Ukraine Support Tracker: Data Analysis 2022-2025. Kiel : IfW, 2025. 68 p.
4. Stockholm International Peace Research Institute. SIPRI Military Expenditure Database 2024. Stockholm : SIPRI, 2024. URL: https://www.sipri.org/databases/milex (дата звернення: 05.03.2025).
5. Зовнішньоекономічна діяльність України у 2021-2024 роках : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2025. 168 с.

Крамарчук М.В.
здобувач вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету
Керівник: к.е.н., доцент Стамат В.М.

ВПЛИВ КУЛЬТУРНИХ ЧИННИКІВ НА УСПІШНІСТЬ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Вихід брендів на міжнародні ринки є стратегічно важливим кроком, що відкриває перспективи для масштабування бізнесу та збільшення прибутковості. Проте цей процес супроводжується значними викликами, зумовленими не лише економічними та правовими відмінностями між країнами, а й культурними особливостями. Успішна інтеграція на нові ринки вимагає від компаній гнучкого підходу до адаптації продукції, послуг і маркетингових стратегій відповідно до місцевої специфіки, а також потребує ретельного аналізу культурних чинників і значних інвестицій у дослідження та розвиток.

Перш за все варто зазначити, вихід на міжнародні ринки – складний процес, що вимагає стратегічного планування, аналізу ринку та адаптації бізнес-моделі до культурних, правових і економічних умов. Першим кроком є дослідження ринку: оцінка споживчої поведінки, конкуренції та регуляторних вимог. Далі слідує вибір стратегії входу та операційне планування, яке включає логістику, партнерства та відповідність місцевому законодавству. Компанії також повинні враховувати особливості управління операційною діяльністю в умовах різних часових поясів і культур, що може вимагати залучення місцевих спеціалістів або співпраці з партнерами, які добре розуміють специфіку обраного ринку.

Адаптація маркетингових стратегій до місцевих особливостей, таких як культура, мова та споживчі вподобання, є важливим кроком у процесі виходу на міжнародні ринки. Цей етап може передбачати зміну рекламних кампаній, оновлення дизайну упаковки або навіть модифікацію товарів і послуг відповідно до потреб місцевих споживачів [1;2;]. Розглянемо вплив культурних особливостей на діяльність компаній відповідно до етапу інтернаціоналізації (табл. 1).

Адаптація до культурних відмінностей відіграє важливу роль у маркетинговій стратегії. Поведінка споживачів може суттєво відрізнятися навіть у країнах зі схожими культурами. Наприклад, англійці обирають продукти з урахуванням смаку та користі для здоров’я, тоді як для французів головне – смак. Ключовими в міжнародному бізнесі також є знання мов і ділового етикету, оскільки культурні відмінності можуть призвести до непорозумінь чи конфліктів навіть при спілкуванні однією мовою. Важливу роль відіграє невербальне спілкування: наприклад, жест «все гаразд» у Франції означає, що ідея позбавлена сенсу, а піднятий великий палець у Бангладеші сприймається як зневага. Культура впливає й на дизайн та упаковку: один і той самий колір може мати різне значення в різних країнах. Також назви брендів і рекламні слогани без урахування локальних особливостей можуть спричиняти двозначність або непорозуміння.

Таблиця 1. Культурні аспекти управління на різних етапах інтернаціоналізації компанії

Етап інтернаціоналізації	Діяльність організації	Культурні особливості
Національна компанія	Всі операції здійснюються в межах однієї країни.	Крос-культурний менеджмент не відіграє значної ролі, оскільки виробництво і збут відбуваються на місцевому рівні.
Міжнародна корпорація	Компанія базується в одній країні, але здійснює експорт продукції або імпорт сировини з інших країн. Частина доходів формується завдяки міжнародній торгівлі.	Потрібне врахування культурних особливостей країн-експортерів та імпортерів. Важливі навички міжкультурної комунікації, знання мов та ділового етикету. Культурні непорозуміння можуть спричиняти проблеми в переговорах.
Багатонаціональна корпорація	Компанія переносить частину виробництва за кордон. Операційна діяльність охоплює кілька держав.	Виникає потреба в адаптації до місцевих культурних норм. Крос-культурні ризики: найм іноземної робочої сили, адаптація до місцевих культурних норм, взаємодія з урядовими структурами.
Транснаціональна корпорація	Компанія формує глобальну бізнес-мережу, а управління здійснюється з різних країн. Вона не прив'язана до конкретної держави.	Високий рівень культурної різноманітності. Відмінності у сприйнятті командної роботи, часу, підпорядкування.

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

Отже, культурні чинники відіграють ключову роль у процесі виходу підприємств на міжнародні ринки. Врахування місцевих особливостей, адаптація продуктів і послуг, а також ефективне управління міжкультурною взаємодією допомагають компаніям уникати конфліктів і досягати успіху. Чим ширше підприємство інтегрується у глобальний ринок, тим важливішим стає стратегічний підхід до крос-культурного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Бала О. І., Іванцик В. Вихід на міжнародн ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. Академічні візії. 2024. № 29. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053.
2. Благодир Л., Філатова Л. Вплив культурного середовища міжнародних економічних відносин на глобальну експансію компаній. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.45.
3. Єлейко І., Данилюк Х. Вплив культури на формування бізнес-стратегії у процесі інтернаціоналізації компаній. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2012. № 30. С. 288–298. URL: https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/09/VLNU_Mv_2012_30_35.pdf.

Куштурна Є. В.
студентка Державного торговельно-економічного університету
Керівник: к.е.н., доц. Силкіна Ю. О.

ESG-СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТОРІВ

У сучасному глобальному бізнес-середовищі екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори набувають все більшого значення як для компаній, так і для інвесторів. Інтеграція ESG-стратегій у діяльність підприємств стає ключовим інструментом залучення міжнародних інвесторів, оскільки вони прагнуть вкладати кошти у стійкі та відповідальні бізнеси.

ESG-стратегії охоплюють три основні аспекти: екологічний (Environmental), соціальний (Social) та управлінський (Governance). Екологічний аспект стосується впливу компанії на навколишнє середовище, включаючи управління викидами парникових газів, використання ресурсів та впровадження екологічно чистих технологій. Соціальний аспект охоплює відносини з працівниками, постачальниками, клієнтами та суспільством загалом, включаючи дотримання прав людини, забезпечення безпечних умов праці та підтримку місцевих громад. Управлінський аспект стосується корпоративного управління, прозорості, етики бізнесу та дотримання законодавства.

Доктор економічних наук Б. І. Пшик наголошує на важливості ESG-підходів у фінансуванні проєктів повоєнної відбудови економіки України. Він підкреслює, що інтеграція ESG-принципів є головним маркером сучасності у пошуку джерел фінансування для досягнення цілей сталого розвитку та необхідна для стратегій і планів відновлення країни [3, с. 35].

Приклади успішного впровадження ESG-стратегій у різних країнах демонструють їхню ефективність у залученні інвестицій. Так, у Малайзії уряд активно впроваджує Цілі сталого розвитку (ЦСР) та розробив національну систему звітності ESG, що базується на стандартах Глобальної ініціативи зі звітності (GRI). Ці заходи сприяють підвищенню прозорості та відповідальності бізнесу, що робить країну привабливою для іноземних інвесторів.

Корпорація Microsoft інвестувала понад $1 млрд у боротьбу зі змінами клімату, поставивши собі за мету стати вуглецево-нейтральною до 2030 року. В результаті цієї стратегії компанія змогла знизити витрати на енергію на 18%, що призвело до зростання операційного прибутку на 12% у 2022 році, а дохід компанії досяг $198 млрд.

В Україні впровадження ESG-принципів також набуває актуальності. Тетяна Лівошко зазначає, що інвестори все частіше наполягають на відповідності компаній ESG-критеріям, міжнародним політикам та процедурам. Вона підкреслює, що стратегія ESG є важливим інструментом сталого розвитку, який дозволяє підприємствам інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські стандарти на найвищому рівні [2, с. 163].

Для залучення міжнародних інвесторів компаніям необхідно інтегрувати ESG-принципи у свою діяльність та звітність. Це включає в себе:

- розробку та впровадження політик, спрямованих на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище;
- покращення умов праці, забезпечення прозорості управлінських процесів та дотримання етичних норм;
- впровадження системи моніторингу та оцінки ESG-показників, що дозволить вчасно виявляти та реагувати на потенційні ризики [1, с. 113].

Інвестори все частіше надають перевагу компаніям, які демонструють високий рівень відповідальності та стійкості. Впровадження ESG-стратегій не лише підвищує репутацію компанії, але й сприяє покращенню фінансових показників, оскільки стійкі практики часто призводять до зниження витрат та підвищення ефективності.

Таким чином, ESG-стратегії відіграють важливу роль у залученні міжнародних інвесторів, оскільки забезпечують високу прозорість, відповідальність та сталість бізнесу. Досвід таких країн, як Велика Британія та Малайзія, демонструє ефективність впровадження ESG-принципів у фінансову та корпоративну політику, що сприяє підвищенню довіри інвесторів. Для України це особливо актуально в контексті відбудови економіки, де ESG-підходи можуть стати вагомим фактором отримання інвестицій. Відповідність міжнародним стандартам, прозорість звітності та активна участь у глобальних ініціативах допоможуть українським компаніям підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку та залучити необхідні фінансові ресурси.

Список використаних джерел:

1. Лагодієнко О. В. Впровадження корпоративних практик ESG: міжнародний досвід. *Economic space*. 2024. №193. С. 109-115. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.193.109-115.
2. Лівошко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб`єктів господарювання. *Економічні науки*. 2022. Т. 1, №5. С. 158-164. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26.
3. Пшик Б. І. Фінансові аспекти повоєнної відбудови економіки україна на базі використання ESG-підходів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2024. Вип 163, №1. С. 35-40. DOI:https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-1-5.

Міхнєва А.О.
студентка Одеського державного аграрного університету
Керівник: д.е.н., проф. Запша Г.М.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є невід'ємною складовою міжнародних економічних відносин, що сприяє посиленню міжнародної конкурентоспроможності підприємств та їх адаптації до умов глобалізованого ринку. Динамічний розвиток міжнародних економічних зв'язків країни значною мірою залежить від ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю окремих суб'єктів господарювання, зокрема підприємств, що займаються торгівлею.

Узагальнення літературних джерел свідчить про наявність численних публікацій, в яких висвітлюється сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». При цьому має місце різноманітність поглядів авторів, аналіз деяких з їх підходів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

Джерело	Визначення	Ключова характеристика
Економічна енциклопедія	«…сфера економічної діяльності підприємств, організацій та держави, пов'язана із зовнішньою торгівлею, міжнародним інвестуванням, кредитуванням та співпрацею з іноземними партнерами» [1,с. 548].	Здійснення економічної діяльності суб'єктів господарювання з іноземними партнерами.
Погребняк А.Ю., Хоменко Т.Ю..	«Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях» [1, с. 3].	Комплекс функцій підприємства, спрямованих на вихід на зовнішній ринок.
Вітлінський В.В.	«…процес реалізації зовнішньоекономічних зв'язків, таких як міжнародна торгівля, спільне підприємництво, надання послуг та економічне співробітництво» [3,с. 18].	Процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
Шацька З.Я., Альохіна В.І.	«Зовнішньоекономічна діяльність – це об'єкт економічної безпеки підприємств, що включає в себе сукупність заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку» [3, с. 36].	ЗЕД як об'єкт економічної безпеки підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [1,2, 3,4].

Крім окреслених підходів, термін «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» розкривається з юридичної точки зору в чинному законодавстві України. Згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» ЗЕД

трактується як діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарювання, що ґрунтується на їхніх взаємовідносинах і здійснюється як на території України, так і за її межами [5].

На нашу думку, наведені визначення чітко відображають сутність зовнішньоекономічної діяльності як важливого елемента міжнародних економічних відносин. Вони підкреслюють її роль у розвитку підприємств та економіки країни загалом, акцентуючи увагу на значенні міжнародної торгівлі, кооперації та інвестицій для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Зовнішньоекономічна діяльність є важливою економічною категорією, яка описує функції виробничих структур (фірм, організацій, підприємств, об'єднань тощо) у контексті міжнародного бізнесу.

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю сприяє стабільному економічному зростанню, оскільки забезпечує оптимальне використання ресурсів, розширення ринків збуту та впровадження сучасних технологій. Це підтверджує, що ЗЕД не є ізольованим процесом, а взаємопов’язана з іншими економічними сферами та впливає на рівень розвитку країни загалом.

Водночас варто зазначити, що управління ЗЕД вимагає врахування глобальних економічних тенденцій, змін у регуляторних вимогах та постійної адаптації до нових умов. У сучасних реаліях важливо не лише підтримувати традиційні торговельні зв’язки, а й шукати нові можливості для міжнародної співпраці, зокрема через цифрові платформи та технологічні інновації.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність – це не просто вихід підприємства на міжнародний ринок, а стратегічний напрямок розвитку, що вимагає комплексного підходу, грамотного управління та здатності швидко реагувати на виклики глобальної економіки.

Список використаних джерел:

1. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [ред. кол.: В.М. Геєць та ін.]. К.: Академія наук України, 2000. Т. 1. 864 с.
2. Погребняк А.Ю., Хоменко Т.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». *Сучасні проблеми економіки і підприємництво: збірник наукових праць.* Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016. Випуск 18. 240 с. С. 48-55.
3. Вітлінський В.В. Економічний ризик: ігрові моделі. К.: КНЕУ, 2001. 268 с.
4. Шацька З. Я., Альохіна В. І. Зовнішньоекономічна діяльність як об’єкт економічної безпеки підприємств. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку/ Міжнародна наукова Інтернет-конференція, присвячена 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну: тези .доп., м. Київ, 9 квіт. 2020 р*. Київ : КНУТД, 2020. С. 37–40.
5. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від від 14.10. 2014 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12 (дата звернення: 14.04.2025).

Петен Є. С.
студентка Львівського національного університету імені Івана Франка
Керівник: к.е.н., доц. Кушнір Т. М.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВРАХУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ В МАРКЕТИНГУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Культура є збірним поняттям, що включає в себе такі елементи, як релігія, упередження, ставлення до нового, мова, традиції, сімейний інститут та інше. В сучасному динамічному суспільному середовищі культурні аспекти міжнародного ринку чинять безпосередній вплив на побудову та імплементацію маркетингової діяльності.

Вихід підприємств на міжнародні ринки зумовлює міжкультурну взаємодію, яка пов'язана із розумінням компанією культурних особливостей країни. Формуючи споживчі звички, очікування та довіру до брендів, вони визначають, як компанії вибудовують взаємодію зі споживачами, які повідомлення доносять через рекламу і як адаптують свої товари під особливості конкретного ринку [1, с. 2].

У процесі проведеного аналізу ми змогли виокремити низку сучасних тенденцій, які на даний момент набирають обертів при впровадженні культурних характеристик в маркетингову стратегію на міжнародному ринку.

Першою такою тенденцією є пришвидшення темпів глобалізації. Основу процесів даної тенденції становить зростання ступеня взаємозалежності національних економік та посилення взаємодії суб'єктів з різних частин світу. Внаслідок цих процесів у світі відбувається формування єдиного багаторівневого ринку, що, своєю чергою, є передумовою формування масового маркетингу. На даний момент, цю тенденцію можна спостерігати для великих конгломератів та бізнес-корпорацій, що створює складнощі для малого та середнього бізнесу у впровадженні персоніфікованого підходу до власної цільової аудиторії [2, с. 2-3].

Наступною тенденцією можна виділити посилення активності до збільшення частки підприємств, що залучають до бізнес-операцій цифрові технології. При залученні технологій масового маркетингу майже неможливо врахувати культурні особливості цільового регіону, так як, наприклад, в більшості випадків, штучний інтелект презентує максимальну «нейтральну» відповідь, що не враховує культурного контексту, досвіду споживачів та характеристики споживчої поведінки представників культури [2, с. 4].

Продовжуючи тему технологій, варто зазначити підвищення інноваційної активності в сфері маркетингу міжнародних компаній. На сьогодні основним джерелом конкурентних переваг стає здатність адаптації. Для утримання лідерських позицій слід враховувати постійну динамічність сучасного культурного та економічного середовища, а також бути готовим до гнучкості при формуванні нових інноваційних стратегій та перетворення даної діяльності на постійний процес генерації ідей [2, с. 6].

Четвертою тенденцію є збільшення інтересу до вивчення культурного коріння, культурних аспектів країн та індивідів, походження власного роду. Наприклад, згідно з новим дослідженням під керівництвом Девіда Райха, генетика з Гарвардської медичної школи, Wall Street Journal повідомляє: «половина людей, які живуть сьогодні, походять від «ямної» культури, групи, яка жила на території сучасної України 5000 років тому» [4]. При створенні маркетингових кампаній, що мають культурний підтекст, цільова аудиторія відчуває довіру та умовну «повагу» до бренду, який використовує контекст країни.

Додатково, зростає усвідомленість компаній та споживачів до важливості екологічності та сталого споживання. Все більше брендів акцентують увагу на своїй залученості до кампаній благодійності та зазначають свою роль у соціальній відповідальності. В більшості випадків сайт бізнесу має окремий розділ, де зазначені соціальна місія, благодійна активність та інші аспекти даного питання. Сучасне покоління надає перевагу натуральним або переробленим матеріалам, що не шкодять планеті.

Підводячи підсумки, впровадження культурних особливостей у формування маркетингових повідомлень залежить від врахування динамічного культурного та бізнес середовища, що постійно змінюється та вимагає швидкої адаптації. При просуванні продукту або послуги на потенційному ринку, маркетолог має враховувати культурну точку зору країни [3 с. 1174]. Центральною ідеєю завжди залишається задоволення потреб споживача, до якої б культури він не належав, що можливо завдяки персоніфікованому контенту із врахуванням культурного контексту та побудові спільноти однодумців, які довіряють діяльності бренду.

Список використаних джерел:

1. Кузьома О. Ю., Митько В. А. Культурне бізнес-середовище Південної Кореї і Польщі: загрози та можливості для українськи підприємств при виході на ці ринки. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління. 2023. № 10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-02-01.
2. Смолій Л., Осіпова А., Костюк В. Тенденції трансформації міжнародного бізнесу під впливом глобалізації. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-6.
3. Aris Wuryantini, The Influence of Cultural Factors on Global Marketing Strategies: A Comprehensive Review. 2024. Vol. 1 (7). Pp. 1174-1194. URL : https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/article/view/363/342. (date of access: 13.04.2025).
4. Pancevski B. The ancient horsemen who created the modern world. The wall street journal. 2025. March 8. URL : https://www.wsj.com/science/the-ancient-horsemen-who-created-the-modern-world-ba4b314d?st=11vVeS&reflink=article_copyURL_share (date of access: 13.04.2025).

Штифурко І. Г.
студент Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ
Керівник: д-р екон. наук, доц. Заюков І. В.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ ВІЙСЬКОВИХ УМОВАХ

У сучасних умовах ведення повномасштабної війни Україна зазнає суттєвих трансформацій в економічній системі, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Розвиток ЗЕД в умовах воєнного стану є складним, але водночас критично важливим інструментом для підтримки економіки, збереження валютних надходжень та інтеграції у світову економіку. Підприємства вимушені адаптувати свою діяльність до нових викликів: порушення логістичних ланцюгів, зміна торгових партнерів, обмеження щодо переміщення товарів та людей.

ЗЕД є одним з основних чинників економічного розвитку держави, особливо в умовах обмежених внутрішніх ресурсів. У період війни вона виконує не лише економічну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи критичний імпорт, експорт аграрної продукції, що є основним джерелом валютних надходжень, та зміцнення зв'язків з партнерами в ЄС. У цих умовах актуальними стають питання трансформації державного регулювання ЗЕД, цифровізації процесів, адаптації маркетингових стратегій та цінової політики.

У період збройного конфлікту зовнішньоекономічна діяльність України зазнала істотних трансформацій. На рівні держави головними викликами стали блокування морських портів, порушення експортно-імпортних операцій, посилення митного контролю та ускладнення процедур ліцензування. За словами С.В. Скрипник, «потреба у пошуках нових механізмів впливу на ЗЕД, а також шляхів раціонального поєднання інструментів стимулювання і стримання міжнародної торговельної активності держави є ключовою в умовах обмежених можливостей» [1, с. 353]. Ця думка відображає загальнонаціональну потребу в переосмисленні економічної політики в сфері ЗЕД, особливо щодо ролі держави як активного гравця в умовах кризи.

Разом із тим, на рівні підприємств спостерігається різноманіття підходів до подолання викликів. Зокрема, компанії з експортною орієнтацією змушені оперативно шукати нові логістичні маршрути, налагоджувати контакти з партнерами в нових юрисдикціях, адаптувати товарні пропозиції під вимоги різних ринків. У цьому контексті зовнішньоекономічна діяльність стає інструментом виживання та стратегічного розвитку. Як зазначає С.М. Кваша, в умовах війни ЗЕД виконує не лише економічну, а й безпекову функцію, зберігаючи критичні поставки і підтримуючи взаємодію з міжнародними партнерами [2, с. 29].

Особливу увагу науковці приділяють цифровій трансформації як чиннику підвищення ефективності ЗЕД. За оцінками С.В. Савчук, зменшення обсягів експорту та імпорту в умовах війни вимагає впровадження нових ІТ-рішень для оптимізації логістики, електронного документообігу та віддаленого управління

контрактами [3, с. 146]. Автор підкреслює, що цифровізація дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до нестабільного середовища, знижуючи транзакційні витрати й підвищуючи гнучкість у веденні міжнародного бізнесу. На думку аналітиків, саме цифрові інструменти стають ключем до збереження зовнішньоекономічної активності в умовах нестабільності.

Не менш важливим є перегляд підходів до ціноутворення в експорті. В умовах інфляційного тиску, дефіциту обігових коштів та зміни структури попиту на зовнішніх ринках традиційні методи виявляються недостатніми. Як зазначає В.І. Даниленко, домінування витратного методу у ціноутворенні істотно знижує гнучкість українських підприємств і обмежує їхню конкурентоспроможність [4, с. 56]. Тому доцільним є впровадження комбінованих моделей, які враховують витратні, ринкові та споживчі фактори і дозволяють адаптуватися до специфіки кожного ринку.

Загалом розвиток ЗЕД в умовах війни потребує стратегічного бачення, державної підтримки та впровадження інновацій. Підприємства мають не лише реагувати на кризу, а й формувати довгострокові підходи до діяльності на зовнішніх ринках. Перспективним є створення експортних кластерів, об'єднання малих і середніх підприємств, а також інтеграція в європейські логістичні та виробничі ланцюги. Це дозволить підвищити стійкість економіки, зменшити залежність від нестабільних ринків та забезпечити стабільність ЗЕД.

Список використаних джерел:

1. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск №38. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1308/1262 (дата звернення: 24.03.2025).
2. Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №61. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3713/3635 (дата звернення: 24.03.2025).
3. Савчук С.В. Особливості цифровізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах військового стану. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2024. №1(29). https://www.eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/download/634/421 (дата звернення: 24.03.2025).
4. Даниленко В.І., Дядик Т.В. Особливості маркетингового ціноутворення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в умовах військового стану. *Економічний простір*. 2022. Випуск №181. https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1151

Наукове видання

Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології

Матеріали
XXVI Всеукраїнської щорічної студентської
науково-практичної конференції
за міжнародною участю
22 квітня 2025 року

Технічні редактори збірника ***В. В. Смелянська, Д. Ю. Демідова***