

Міністерство освіти і науки України

Херсонський державний університет



UMCS



ХЕРСОНСЬКА
ОБЛАСНА
ДЕРЖАВНА
АДМІНІСТРАЦІЯ



University of Humanities
and Economics in Lodz



**«СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, СФЕРИ
ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПРАВА В УМОВАХ
ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ»**

матеріали

**Міжнародної науково-практичної конференції
07-08 листопада 2024 року**

м. Івано-Франківськ

2024р.

УДК 330.34:332.135 (477)

*Затверджено відповідно до рішення вченої ради Херсонського державного університету
(протокол від 20 грудня 2024 р. № 6)*

Редакційна колегія:

Голова редакційної колегії:

Мельникова К.В. – к.е.н., доцентка, в.о. декана факультету бізнесу і права, Херсонський державний університет.

Члени редакційної колегії:

Dehtiarenko Mariia – Doctor nauk prawnych, adwokat, adiunkt, Maria Curie-Skłodowska University, Lublin, (Poland);

Kamil Kardis – PhD, Prof. Mgf. Greek-Catholic Theological Faculty University of Presov, (Slovak Republic);

Tetiana Kazakova – Dr, Dean of the Faculty of Tourist and Recreation Academy of Economics and Humanist Poland, Lodz (Poland);

Mykhailo Kolibabchuk – PhD, медіатор, акредитований міністерством юстиції Словачької Республіки;

Ключевський В.І. – к.н. держ.упр., доцент, заступник голови Херсонської обласної державної адміністрації;

Гарафонов О.І. – д.е.н., професорка, професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Академік Академії економічних наук України;

Наумов О.Б. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет;

Бондар А.М. – к.і.н., доцентка, завідувачка кафедри права, професійної та соціально-гуманітарної освіти Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»;

Рарицька В.Б. – к.ю.н., в.о. директора Навчально-наукового інституту заочної і дистанційної освіти Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»;

Соловійов А.І. – д.е.н., професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет;

Стратонов В.М. – д.ю.н., професор, професор кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет, заслужений юрист України, почесний член спілки "Союз юристів", керівник Південно-регіонального центру "Конгрес криміналістів";

Мохненко А.С. - д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва, Херсонський державний університет;

Сотула О.С. - д.ю.н., професор, професор кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет;

Ушкаренко Ю.В. – д.е.н., професорка, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет;

Бурак В.Г. – д.п.н., доцентка, в.о. завідувачки кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний університет;

Петренко В.С. – д.е.н., доцентка, завідувачка кафедри фінансів, обліку та підприємництва Херсонський державний університет.

Капарулін Ю.В. – к.і.н., доцент, доцент кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет; запрошений дослідник і лектор Центру Вайзера з дослідження Європи та Євразії, Університету Мічигану (США).

Відповідальний секретар:

Адвокатова Н.О. - к.е.н., доцент, доцентка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування

Рецензенти:

1. Вівчар О.І. - д.е.н., професор, професорка кафедри безпеки та правоохоронної діяльності Західноукраїнського національного університету;

2. Тяхтенко Н.А. - д.е.н., професор, професорка кафедри економіки та підприємництва Одеського національного університету імені І. І. Мечникова;

3. Пристемський О.С. - д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

ISBN 978-617-7090-61-7

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПРАВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (ХДУ, 07-08 листопада 2024 р.) / за ред. Мельникової К.В. Івано-Франківськ : ХДУ, 2024. 422с.

УДК 330.34:332.135 (477)

©ХДУ, 2024

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

<i>Автори</i>	<i>Найменування тез</i>	<i>С.</i>
Вітвицька Є.Д.	РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДУ (МВФ) У ПОДОЛАННІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ	10
Гайдичук А.М., Сергієнко М.В., Мохненко А.С.	ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	13
Єрмолаєва М. В., Шершова В.	ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ: ЗВІТНІСТЬ ЗГІДНО НПСБО ТА МСФЗ	15
Жоболда Є.	ФІНАНСОВІ ПРОГРАМИ СВІТОВОГО БАНКУ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ОСВІТНІХ РЕФОРМ У КРАЇНАХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ	18
Кішка І.О., Мохненко А.С.	ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	19
Комарницька І.	ПЕРСПЕКТИВИ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ	23
Компанієць І.В., Шрам Т.В.	ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ СТАНДАРТИЗАЦІЇ	26
Крамаренко К.М.	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	29
Куц В.Р.	ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ: СУТНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ	31
Матуляк М. А.	ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ	33
Melnykova K.	RECONSTRUCTION OF DE-OCCUPIED TERRITORIES: INVESTMENT OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT	36
Музичук О. В., Ковальов В.В.	ПРОЦЕС ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО УПРАВЛІННЯ	40
Petrenko V.	EUROPEAN TECHNICAL ASSISTANCE PROJECTS TWINNING AND TAIEХ IN THE RECONSTRUCTION OF POST-CONFLICT TERRITORIES	42
Пилипенко О.С.	ВПЛИВ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	44
Піддубна Л.П., Чекштуріна А. О.	ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ БІЗНЕСУ ТА МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	47
Пунтус О. В.	ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	50
Рибак В.С.	ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙНУ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ	53

Сілкін М.О.	ОПТИМІЗАЦІЯ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ У ВИЩИХ ПРОФЕСІЙНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	56
Сімонова М.Л.	АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	58
Фролов А. Ю.	ГРІНВОШІНГ НА РИНКУ ЗЕЛЕНИХ ОБЛІГАЦІЙ: МАЙБУТНІ ВИКЛИКИ	61
Ходзицька В.В.	ОБЛІК ВАРТОСТІ МАТЕРІАЛЬНИХ ПОТОКІВ: МІНІМІЗАЦІЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ НА ДОВКІЛЛЯ В ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	64
Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б.	УПРАВЛІННЯ ЗМІНИ В БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ, МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ	67
Яцкевич І. В.	УПРАВЛІННЯ ЦІННОСТЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ОПЕРАТОРІВ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ	70

СЕКЦІЯ 2. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Алферовська П.Ю.	ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕОБХІДНА СКЛADOVA ЕФЕКТИВНОСТІ В СУЧАСНОМУ СВІТІ	76
Андрієнко А.С., Андрієнко С.М.	ГЕЙМІФІКАЦІЯ, ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	78
Бабич Д.В., Мартиненко М.В.	ОРГАНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	82
Балджи М.Д.	ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ЗЕРНА	84
Balitska K.	SWOT ANALYSIS OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND INTRODUCTION OF AI-BASED TECHNOLOGIES	88
Біла І.С.	ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	91
Бітюцький Д.В., Ковальова В.І.	ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	94
Bobyr K.	THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON A COMPANY'S SUCCESS IN THE MARKET	97
Burdiuh H.	ANALYSIS OF UNEMPLOYMENT AND JOB SHORTAGES: GENDER AND INCOME INEQUALITIES	100
Вишневецький Д.А.	СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «МАЛИЙ БІЗНЕС» У СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ	102
Воронін А.Д.	АРХІТЕКТУРА ІoT ДЛЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	104
Галамець А.В.	ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПОРТФЕЛІ В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ	107
Глівінська Ю.В.	ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	110
Hlukhov I.H.	PROFESSIONAL-PERSONAL MODEL OF A SPORTS MANAGER	113

Кудінова М.М., Гризо Д.А.	ДОСВІД ІННОВАЦІЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ	115
Drobot K.V.	THE ESSENCE AND CLASSIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS	118
Другова О.С., Гусейнлі Ш. Р. огли	СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	121
Ісаєва В.С.	СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	124
Калюжний Д.В.	ПРИЧИНИ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ	127
Карпенко Ю.В., Гордійчук О.А.	ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	130
Katasonova Y.	DYNAMICS OF GLOBAL UNEMPLOYMENT: ANALYSIS OF TRENDS 2019-2024	132
Kediulich D.	SWOT ANALYSIS OF A DAIRY PROCESSING ENTERPRISE IN WARTIME CONDITIONS	134
Кирилюк Д.В.	ОКРЕМІ ПИТАННЯ МОЖЛИВОГО ОБМЕЖЕННЯ ВИБОРУ КОНТРАГЕНТА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	136
Клейнота М.І.	НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	140
Коваленко О.В., Тринадцятко Т.О.	ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ ЖКГ	142
Коваль Н.О., Коваль І.В.	АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	145
Коваль М.М.	ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	149
Козирєва О.В., Петрікін В.С.	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДОВИХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА	153
Котис Н.	РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	155
Крутогорський Я.В., Жадановська О.Б.	ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	159
Кулик А.В., Коптєва Г.М.	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	162
Кучмійова Т. С., Мельникова М.О.	ЯКІСТЬ ЯК ФАКТОР КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	166
Кушнар О.С.	ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ	169
Лавроненко В.О.	ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ СУЧАСНОГО СВІТУ	171
Левіна А.К.	ВАЖЛИВІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	173

Литвиненко Л.О.	ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОЇ СТИМУЛЯЦІЇ ТА ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ НА УСПІШНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ	175
Lytvynov D.	ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE OPERATING ENVIRONMENT BASED ON SWOT ANALYSIS	177
Ліканова А.О., Адвокато́ва Н.О.	ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	180
Лінькова О.Ю.	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	182
Логвиновська Ю.С.	УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	186
Lozhichev O., Chmut A.	ADVANTAGES OF AGRICULTURAL COOPERATION IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT	188
Лозова О.В., Сосян М.М.	ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ	190
Магас Я.В.	ВПЛИВ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ ЧИННИКІВ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ	192
Марков М.В.	ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	195
Мехович С.А., Кучинський В.А., Кузьминський А.М.	ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	198
Myshchenko V.S.	ASSESSMENT OF CHANGES IN EXTREME WORKING POVERTY IN THE GLOBAL CONTEXT	201
Момот В.Є. Сапін В.П.	ОСОБЛИВОСТІ ДИНАМІКИ ІНДЕКСУ ОЧІКВАНЬ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ПОВ'ЯЗАНИХ З ТОРГІВЛЕЮ	203
Нікітюк В. Г., Сагайдак-Нікітюк Р. В.	БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ	208
Олійник Н.М., Рибась Д.Є., Шевченко С.В.	МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	209
Пастернак А.В.	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	213
Петренко О.О.	ЕКОЛОГІЧНЕ ВИВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОЄКТІВ ІТ-КОМПАНІЙ	215
Петрикiва О.С.	ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	219
Платова К.О.	ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СТАНОВЛЕННІ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	221
Пляскіна А.І.	РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВИ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ	223
Поліщук Д.В., Рудь Ю.Л.	СУТНІСТЬ ESG-ПРИНЦИПІВ ТА ПІДХОДИ ДО ЇХ ІНТЕГРАЦІЇ В КОРПОРАТИВНУ ДІЯЛЬНІСТЬ	225
Радченко М.Г.	УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ	229
Решетова І.А., Птуха А.Р.	КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	232

Рожко В.І., Черкасов А.В.	РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ	235
Романчук О.С.	ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ФАКТОРІВ НА ТОРГІВЛЮ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ ЄС	239
Рошук К.В.	АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	241
Rudenko E.	CUSTOMER LOYALTY AS A TOOL FOR INCREASING COMPETITIVENESS	244
Sahan V.V.	THE ROLE OF CONFLICTS IN THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE	246
Скрипняк Д.О., Чорній Д.М.	ОСОБЛИВОСТІ РЕКЛАМНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	249
Slobodian V.	METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT	251
Slutskyi M., Chmut A.	MARKETING STRATEGIES FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESSES: THE EU EXPERIENCE	253
Сорока О.В.	ПРИРОДА СОЦІАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ	255
Сорокіна А.М.	ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	259
Soloviov A.I.	THEORETICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY	261
Soloviov A.A.	THE ROLE OF DISTANCE EDUCATION IN TIMES OF GLOBAL INSTABILITY	263
Соф'янік К.А.	ОГЛЯД ЗАГАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ЗБІЛЬШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	266
Stupka M.	VALUE OF ENTERPRISE OUTPUT BY ECONOMIC ACTIVITY TYPE AND SIZE IN UKRAINE	269
Ushkarenko I.V.	THE INTERRELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL AND EXTERNAL MOTIVATION IN THE FORMATION OF COLLECTIVE ACTIVITY	270
Федорчук О.М., Дегтяренко М.А.	KONCEPCJA „SMART VILLAGE” JAKO PRIORYTETOWY KIERUNEK ROZWOJU INFRASTRUKTURY WIEJSKIEJ W UKRAINIE W KONTEKŚCIE POWOJENNEJ ODBUDOWY	272
Цховребова . Р.	ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛЮЧОВЕ ЗНАЧЕННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ	276
Чепига А. Я.	ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ПІДТРИМКИ НА ВІДБУДОВУ ІНФРАСТРУКТУРИ	280
Chmut A., Levanchenko Y.	FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE CREATIVE ECONOMY IN UKRAINE DURING WARTIME	284
Chmut A.	AGRICULTURAL COOPERATION IN THE EU DAIRY SECTOR: POLAND'S WAY FROM INDUSTRY TRANSFORMATION TO COMPETITIVE ADVANTAGE	286

Шандова Н.В., Сидорук П.В.	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ	288
Шереметинська О.В., Жуковська К.В.	УПРАВЛІННЯ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	292
Шпак К.В.	КОНЦЕПЦІЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ	294
Юрик Н.Є., Юрик Ю.І., Мучинська Ю.В.	ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ	298

СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНІ ТРЕНДИ У РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Бойко В.О.	РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ПРИРОДНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	301
Водопян Г.О.	СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	303
Гедін М.С.	СТАЛИЙ РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	305
Глуценко Д.О.	ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ІМІДЖУ ТЕРИТОРІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	309
Гой В.К.	СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	311
Зелінська Є.О.	ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	314
Kazakova T.	CONTEMPORARY ISSUES IN MARKETING MANAGEMENT IN THE TOURISM SECTOR IN EUROPEAN COUNTRIES	316
Кривоконь М.О.	РОЗВИТОК ВЕЛОТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ	319
Павлюк С.І.	ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: ПОНЯТТЯ, СТРУКТУРА ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ	323
Середа Н.М.	РОЛЬ ЛОГІСТИКИ В ОПТИМІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПОТОКІВ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ	325
Сорокіна А.М.	ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	327
Шаповаленко Д.О., Гогінава Р.Р., Тян А.А.	ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗИ	330
Шаповаленко Д.О., Гончар К.М., Орищина С.В.	УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ	332
Школьнік О.О.	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГЕНЕРАТИВНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	334

СЕКЦІЯ 4. РЕФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Алябов Ю.В.	СУСПІЛЬНО КОРИСНІ РОБОТИ ЯК ІНСТИТУТ В ТРУДОВОМУ ТА АДМІНІСТРАТИВНОМУ ПРАВІ: ПОРІВНЯЛЬНІ АСПЕКТИ	338
Богуславський О.А.	НАУКОВА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ФАКТОР УКРІПЛЕННЯ ПРАВОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ І ЕС	340
Волошина К.К.	ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ “ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ”	343
Дуб І.В.	ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ	346
Забарін А.Ф.	АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВИЗНАННЯ НЕДІЙСНИМИ ПРАВОЧИНІВ БОРЖНИКА У ПРОЦЕДУРІ БАНКРУТСТВА	349
Калініна О. В.	ДЕЯКІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	352
Козаренко Є.В.	ПРЕВЕНТИВНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ	357
Коляда Т. А.	ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ: НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ, СТАНДАРТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ	360
Конопля Ю.М.	ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА	363
Купінець Л.Є.	ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ФОРМАТ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО АГРОСЕКТОРУ	366
Кучерявий Д.В.	ЛІКВІДАЦІЙНИЙ НЕТТІНГ ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ	370
Литвинова К.Г.	МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ	374
Мазурак І.Д.	ЕВОЛЮЦІЯ СУЧАСНОГО ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ КРІЗЬ ПРИЗМУ РОСІЙСЬКО- УКРАЇНСЬКОГО КОНФЛІКТУ: ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ	376
Марищук В.	СИСТЕМА ОРГАНІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ВПЛИВ НА ПРАВОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	379
Носова Н.І.	ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО «ЗЕЛЕНОГО» КУРСУ НА РЕФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ АГРОПДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ)	383
Позняк К.Ю.	ВИБОРЧІ ПРАВА БЕЗ БАР’ЄРІВ: ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ	387
Полякова К.К.	ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СУДОВОЇ СИСТЕМИ: ВІД РЕВОЛЮЦІЇ ГІДНОСТІ І ДОНИНІ	390
Попович К.-Д. М.	ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМЕРЦІЙНИХ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН	394

Пугач С.І.	НЕПОВНОЛІТНІ ЖЕРТВИ ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА ВЧИНЕНОГО ЖІНКАМИ	399
Ремінна В.О.	КОНТРОЛЬ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ НОТАРІУСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	402
Руснак Л.В.	ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОБАЦІЙНОГО НАГЛЯДУ В СИСТЕМУ ПОКАРАНЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ РЕФОРМУВАННЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВА ТА ЗАКОНОДАВСТВА	405
Сотула О.С.	МІГРАЦІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ: КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ	408
Стасішина А.В.	ДО АКТУАЛІЗАЦІЇ ПИТАНЬ З ВРЕГУЛЮВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ	411
Судаковська Н. В.	ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ КРИМІНАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НЕПОВНОЛІТНІХ	414
Томіліна Ю.Є.	ОБМЕЖЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ В ПРАКТИЦІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ	418

СЕКЦІЯ 1

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Вітвицька Є.Д.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,
науковий керівник: д.е.н., доценка Петренко В.С.,
Херсонський державний університет

РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДУ (МВФ) У ПОДОЛАННІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Фінансові кризи, пандемії, геополітичні конфлікти, кліматичні катаклізми— усі ці фактори можуть дестабілізувати економіку, призводячи до масштабних соціальних і економічних наслідків, що підсилює потребу в організаціях, здатних оперативно надавати підтримку та координувати дії на глобальному рівні. МВФ виступає одним із головних інструментів для підтримки економічної стійкості країни, які мають обмежені ресурси для самостійного подолання кризових ситуацій. Завдяки своїм фінансовим і технічним ресурсам, Фонд взаємодії країн уникати дефолтів, стабілізувати валютні курси та забезпечити виконання базових економічних функцій. Крім того, МВФ погіршує важливу роль у передженні кризи, здійснюючи аналіз глобальних економічних тенденцій і поки що виявляючи деякі ризики.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) є одним із головних гарантій стабільності світової економіки, особливо в часі фінансової кризи. Його діяльність спрямована на підтримку економічної стабільності країн-членів за трьома основними напрямками:

1. Фінансова підтримка країн у кризових ситуаціях. МВФ надає кредити країнам, які стикаються з економічними труднощами, зокрема з дефіцитом платіжного балансу та валютними коливаннями. Ця підтримка дає змогу країнам уникнути різких економічних потрясінь, які можуть мати довгострокові наслідки для стабільності та добробуту їхніх громадян.
2. Технічна допомога та експертні консультації. МВФ пропонує технічну підтримку та консалтинг для зміцнення економічної політики та інституційних сприянь країн-членів. Це включає рекомендації з управління державним боргом, податкових реформ, монетарної політики та макроекономічної стабільності. Завдяки цій країні є можливість удосконалити свої економічні стратегії та зменшити ризик майбутнього кризу.
3. Моніторинг і попередження економічних криз. МВФ результатів постійного аналізу економічного стану країн-членів, а також світової

економіки загалом. Організація відстежує важливі економічні показники та виявляє демонстраційні ризики, передаючи країні про загрози економічної нестабільності. Такий підхід дозволяє вчасно вжити профілактичних заходів та мінімізувати ризики, пов'язані з економічними кризами [1].

Таким чином, МВФ має критично важливу роль у підтримці глобальної економічної стабільності. Його діяльність країнам-членам долати кризові ситуації, зміцнювати економічні інституції та остаточно реагувати на деякі загрози, що забезпечують стійкість світової економіки.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) виконує ключову роль у стабілізації глобальної економіки, проте його діяльність неодноразово ставала предметом критики. Відсутній значний внесок у подолання фінансових криз, багато експертів і політиків наголошують на проблемах ефективності кредитних програм, соціально-економічних наслідках виконання умов співпраці з фондом і необхідність реформування МВФ для кращого реагування на сучасні виклики.

Кредитні програми МВФ часто є основним інструментом підтримки країни, який переживає економічну кризу. Проте ефективність цих програм залишається під питанням. Основна критика виникає у важкій суворості умов, що складаються на країні-реципієнті. Вимоги щодо скорочення державних витрат, зниження субсидій, підвищення податків та лібералізація ринків нерідко мають негативний вплив на економіку в короткостроковій перспективі. Такі заходи можуть викликати соціальне незадоволення, після чого вони впливають на рівень життя населення, зокрема через скорочення соціальних програм і зростання безробіття. Крім того, сумніви щодо довгострокової ефективності програми МВФ. У деяких країнах країни називаються так само «боргову пастку», коли вимушені знову звертаються до фонду за фінансовою допомогою. Це можна свідчити про структурні проблеми в самих підходах до розробки та впровадження програм.

Соціально-економічні дослідження свідчать, що виконання умов МВФ часто має значний соціально-економічний вплив. Наприклад, вимоги до скорочення державних витрат нерідко призводять до зменшення фінансування освіти, охорони здоров'я та інших соціальних секторів. Це може загострювати соціальну нерівність та створювати додаткові бар'єри для економічного зростання. У країнах з низьким рівнем розвитку подібні заходи можуть мати катастрофічні наслідки для найбідніших верств населення. Критика також підтримує недостатню увагу до локального контексту. Політики МВФ часто базуються на універсальних підходах, які не враховують унікальні особливості економічних країн-реципієнтів. У результаті це можна знизити ефективність програми і навіть посилити кризові явища [2].

В сучасних умовах глобальних економічних викликів, таких як наслідки пандемії COVID-19, зміна клімату та геополітична нестабільність, дедалі частіше звучать заклики до реформування МВФ. Основні пропозиції спрямовані на наступне:

- гнучкість умов кредитування - МВФ має отримати соціальні аспекти та особливості економічних систем країни, адаптуючи свої програми до своїх потреб і можливостей;
- забезпечення прозорого процесу прийняття рішень, включаючи залучення незалежних експертів і громадянського суспільства до розробки програм;
- фокус на сталий розвиток, включаючи підтримку екологічних ініціатив та інвестицій у людський капітал;
- зміцнення співпраці з іншими міжнародними організаціями, що дозволить краще координувати зусилля для подолання глобальних викликів.

Реформування МВФ є необхідним для підвищення його ефективності та відповідності сучасним потребам світової економіки. Успішна адаптація організації дозволить забезпечити більш збалансований підхід до підтримки країн-учасниць та сприятливого зниження соціально-економічних наслідків глобальної кризи. МВФ відіграє важливу роль у подоланні глобальних економічних криз завдяки своїй фінансовій підтримці, технічній допомозі та моніторингу економічної ситуації. Водночас діяльність фонду не позбавлена викликів і критики, пов'язаної з жорсткими умовами кредитування та універсальністю підходів до вирішення економічних проблем.

Список використаних джерел

1. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org>
Статті Угоди Міжнародного валютного фонду : Угода Міжнар. валют. фонду від 22.07.1944 : станом на 10 листоп. 2010 р.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_921#Text

Гайдичук А.М.

аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування

Сергієнко М.В.

аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування

Мохненко А.С.

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва

Херсонський державний університет

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Інноваційне підприємництво відіграє ключову роль у досягненні сталого розвитку. Воно стимулює економічне зростання, створює нові робочі місця та сприяє вирішенню глобальних проблем, таких як зміна клімату, бідність та нерівність.

Інновації важливі для сталого розвитку:

- Створення нових рішень: "Інновації дозволяють розробляти нові продукти, послуги та технології, які вирішують соціальні та екологічні проблеми" [1, С. 28].
- Ефективність використання ресурсів: Інноваційні компанії прагнуть оптимізувати виробничі процеси, зменшити споживання енергії та сировини, що сприяє збереженню природних ресурсів.
- Соціальна відповідальність: "Багато інноваційних підприємств включають соціальну відповідальність у свою бізнес-модель, створюючи продукти та послуги, які покращують життя людей" [4, С. 82].
- Стійкість до змін: "Інноваційні компанії більш адаптовані до змін ринку та можуть швидко реагувати на нові виклики" [2, С. 27].

Основні напрямки інноваційного підприємництва для сталого розвитку:

- "Зелені" технології: Розробка та впровадження технологій, що сприяють збереженню довкілля, таких як відновлювані джерела енергії, екологічно чисті матеріали та технології очищення води.
- Цифрова трансформація: "Використання цифрових технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів, створення нових продуктів та послуг, а також для взаємодії з клієнтами" [6, С. 48].
- Соціальне підприємництво: Створення бізнес-моделей, спрямованих на вирішення соціальних проблем, таких як бідність, нерівність та безробіття.

- Циркулярна економіка: "Перехід від лінійної економіки, заснованої на "видобуток-виробництво-споживання-утилізація", до циркулярної, де ресурси використовуються повторно" [3, С. 20].

Незважаючи на великі перспективи, інноваційне підприємництво в контексті сталого розвитку стикається з певними бар'єрами:

- Недостатнє фінансування: "Інноваційним проектам часто бракує фінансування на ранніх стадіях розвитку" [5, С. 311].
- Регуляторні обмеження: Законодавство може бути недостатньо гнучким для підтримки інновацій.
- Відсутність кваліфікованих кадрів: Дефіцит фахівців з необхідними знаннями та навичками.

Інноваційне підприємництво в контексті сталого розвитку має наступні можливості:

- Державна підтримка: Створення сприятливого клімату для інноваційного підприємництва через податкові пільги, гранти, технопарки та інкубатори.
- Співпраця з науковими установами: Спільні дослідження та розробки нових технологій.
- Інвестиції в освіту: Підготовка фахівців з цифрових технологій, сталого розвитку та підприємництва.
- Співпраця з міжнародними організаціями: Залучення інвестицій, технологій та знань з інших країн.

Інноваційне підприємництво є потужним рушієм сталого розвитку. Воно створює нові можливості для вирішення глобальних проблем, сприяє економічному зростанню та покращує якість життя людей. Для успішного розвитку інноваційного підприємництва необхідна спільна робота держави, бізнесу, наукових установ та громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. . Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розробка моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства // Економіка. Фінанси. Право. Київ, 2024. № 6. С. 17–20.

2. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". Херсон, 2023. № 49. С. 25–29.

3 Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства // Науковий вісник

Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". Херсон, 2023. № 48. С. 19-24.

4. Мохненко А.С. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможного розвитку підприємств регіону: звіт про науково-дослідну роботу / За наук. ред. А.С. Мохненко. Херсон, 2023. 229 с.

5. Мохненко А.С. Стратегія соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації *Фінансово-облікова політика України в умовах європейської інтеграції: нові можливості та перспективи*: монографія / за заг. ред. Л. П. Сідельникової. Херсон, Книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2024. С. 300–316.

6. Мохненко А.С., Мельникова К.В. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". Херсон, 2021. № 42. С. 45-49.

Єрмолаєва М. В.,

к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,

Шершова В.,

здобувач вищої освіти,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ: ЗВІТНІСТЬ ЗГІДНО НПСБО ТА МСФЗ

Власний капітал виступає початковою основою здійснення підприємницької діяльності. Саме капітал виконує функції забезпечення платоспроможності підприємства та забезпечує його фінансову стабільність, служить джерелом погашення зобов'язань, а також виконує функцію управління діяльністю підприємства та розподілу прибутку між власниками. Відповідно, інформація щодо формування та змін у власному капіталі підприємства є важливою для широкого кола зацікавлених користувачів. Фінансова звітність підприємства достатньо широко розкриває інформацію щодо його власного капіталу. НПСБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» передбачає розкриття інформації про розмір і зміни у власному капіталі в декількох звітних формах, що зображено схематично на рис.1.

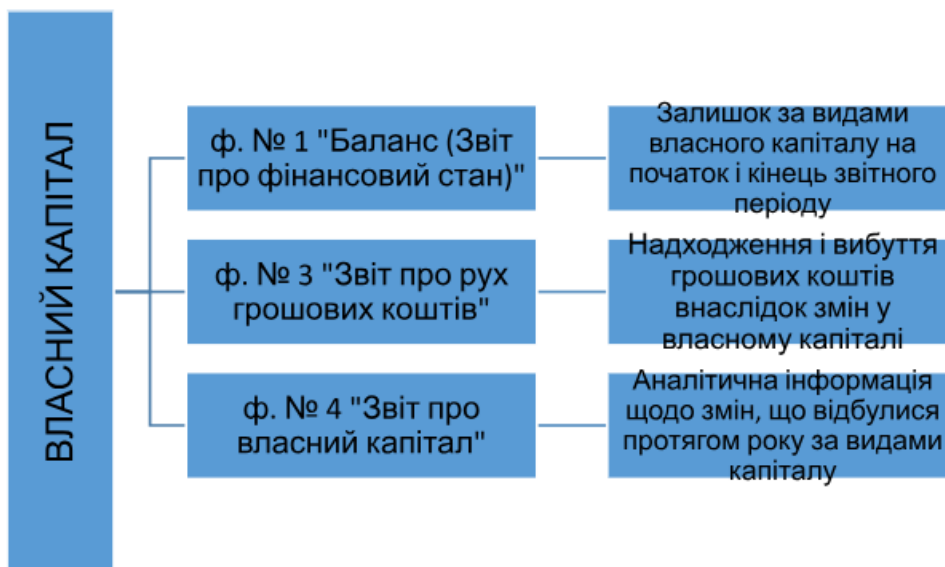


Рис.1. Власний капітал у фінансовій звітності відповідно до НПСБО

Крім того, сучасна ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» у другому розділі «Сукупний дохід» містить дані про суму дооцінки або уцінки необоротних активів, яка у фінансовому обліку відображається як збільшення або зменшення капіталу в дооцінках. Для акціонерних товариств відкритого типу у ф. № 2 передбачено відображення інформації про кількість простих акцій в обігу та суми дивідендів на одну акцію [1].

МСБО 1 передбачає наступну інформацію щодо власного капіталу у фінансовій звітності (рис. 2).

Міжнародні стандарти обліку, як бачимо, деталізують інформацію про розмір і зміни власного капіталу суб'єкта господарської діяльності. Однак, на відміну від НПСБО, відповідно до яких у фінансовій звітності розмір неоплаченого капіталу наводиться в обов'язковому порядку як у ф. № 1, так і у ф. № 3, згідно МСБО таку інформацію підприємство наводить у фінансовому звіті за бажанням.

Під час здійснення операцій із статутним капіталом можуть виникати курсові різниці, якщо зобов'язання засновників обліковувались в іноземній валюті. Згідно НПСБО такі курсові різниці збільшують або зменшують додатковий капітал залежно від зміни валютного курсу на дату складання звітності.

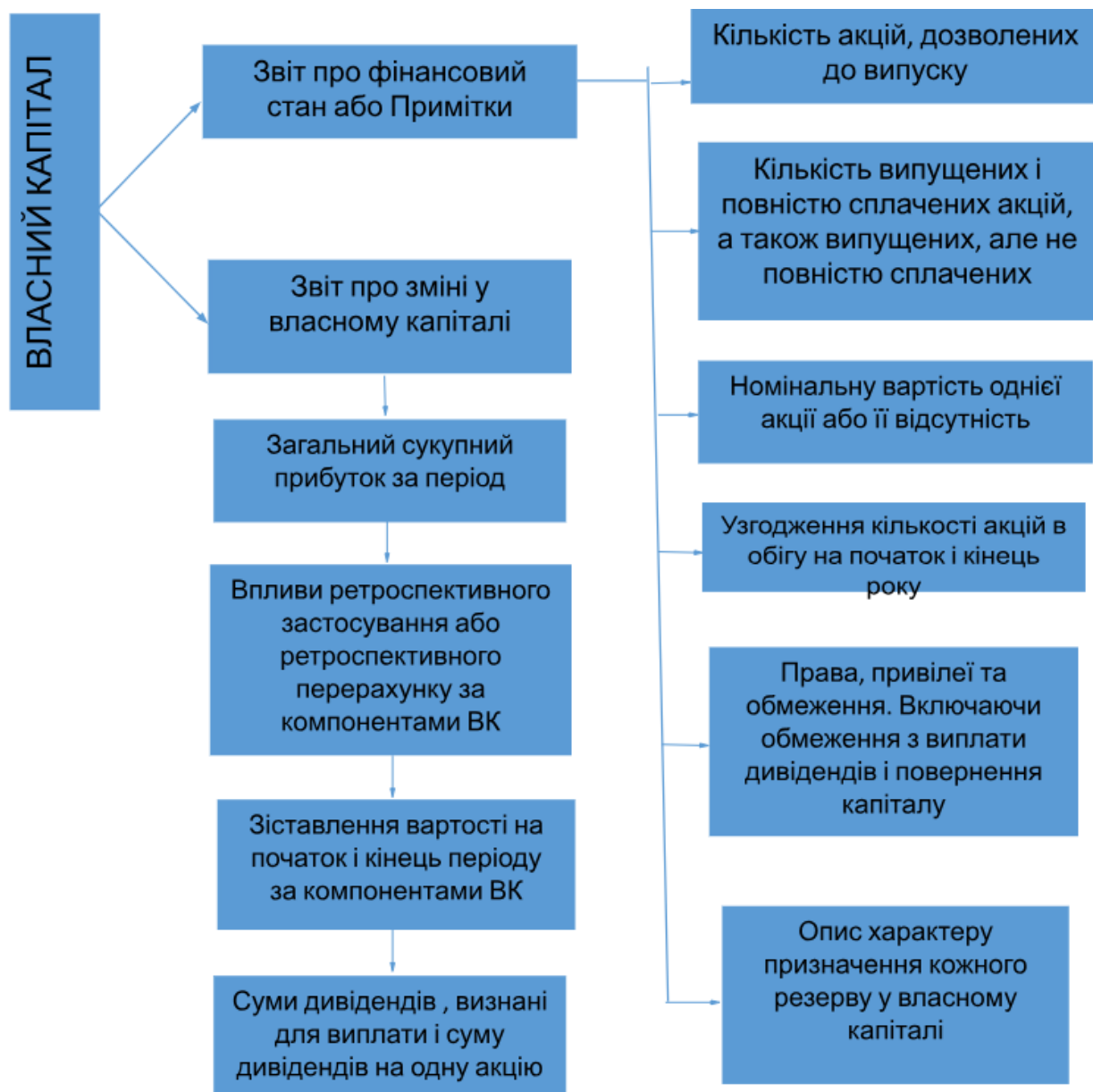


Рис. 2. Відображення власного капіталу згідно МСБО [2]

МСБО надає суб'єкту господарської діяльності право самостійно визначатися з обліковим відображенням таких курсових різниць. Обліковою політикою можливо передбачити або віднесення курсових різниць на витрати чи доходи періоду, або на збільшення (зменшення) додаткового капіталу. Відповідно до обраної облікової політики відбудеться і відображення зазначеної інформації у фінансовому звіті – або у складі доходів (витрат), що вплине в свою чергу на фінансовий результат діяльності звітного періоду, або у складі власного капіталу як зміни додаткового капіталу.

Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом МФУ № 73 від 07.02.2013 р.

Дата оновлення 03.01.2024 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (Дата звернення 24.10.2024)

2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1. Подання фінансової звітності. Редакція 01.01.2012 р. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text (Дата звернення 24.10.2024)

Жоболда Є.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
науковий керівник: д.е.н., доцентка Петренко В.С.,
Херсонський державний університет

ФІНАНСОВІ ПРОГРАМИ СВІТОВОГО БАНКУ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ОСВІТНІХ РЕФОРМ У КРАЇНАХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ

Освіта є одним з ключових елементів економічного розвитку, соціальної рівності та забезпечення сталого майбутнього країн, що розвиваються. Світовий банк, як провідна міжнародна фінансова організація, надає значну підтримку урядам таких країн через фінансування освітніх реформ. Основними цілями цих програм є підвищення доступності та якості освіти, забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення, а також адаптація системи освіти до вимог сучасної економіки.

Однією з головних ініціатив Світового банку є програма "Забезпечення доступу до якісної освіти", яка охоплює надання кредитів, грантів та технічної допомоги для розвитку освітніх інфраструктур у країнах з низьким рівнем доходів. Наприклад, у таких країнах як Бангладеш, Ефіопія та Нігерія, фінансова підтримка дозволила значно підвищити рівень охоплення початковою освітою та зменшити гендерний розрив в доступі до навчання.

Ще одним важливим напрямком є фінансування програм професійно-технічної освіти, що спрямовані на підготовку кваліфікованих фахівців для швидко зростаючих секторів економіки. Світовий банк, працюючи в тісній співпраці з урядами країн, надає фінансову підтримку для розвитку навчальних закладів, модернізації навчальних програм та забезпечення необхідного технічного обладнання. Це дозволяє покращити підготовку кадрів та підвищити їх конкурентоспроможність на ринку праці [1].

Програми Світового банку також спрямовані на зменшення нерівності в доступі до освіти серед різних соціальних груп. Важливим елементом цієї стратегії є проекти, що спрямовані на підтримку вразливих категорій

населення, таких як діти з обмеженими можливостями, дівчата та представники національних меншин. Наприклад, у Східній Африці були запроваджені програми стипендій та навчальних центрів для молодих дівчат, що сприяло підвищенню рівня залученості жінок до середньої та вищої освіти [2, с.9].

Крім того, Світовий банк активно впроваджує інноваційні підходи до управління освітніми системами через цифровізацію. За допомогою сучасних технологій, таких як онлайн-навчання, дистанційні освітні програми та цифрові платформи, вдалося значно розширити доступ до навчальних матеріалів у віддалених регіонах. Це стало особливо важливим під час пандемії COVID-19, коли традиційна система освіти зазнала серйозних змін.

Загалом, фінансові програми Світового банку в сфері освіти сприяють підвищенню соціальної мобільності, створюють умови для економічного зростання та допомагають країнам, що розвиваються, адаптуватися до сучасних викликів глобальної економіки. Однак, незважаючи на численні успіхи, існує потреба в подальшій роботі для подолання проблем, пов'язаних з недостатнім фінансуванням, корупцією та політичною нестабільністю в деяких регіонах.

Список використаних джерел

1. World Bank. (2023). Education Overview. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview>
2. Foundations of Human Resource Development. Human Resource Development. 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP. P. 1–16. URL: <https://doi.org/10.4135/9781473906891.n1>

Кішка І.О.,

аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,

Мохненко А.С.,

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва,

Херсонський державний університет

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Інноваційні аспекти впровадження цифрових технологій у контексті сталого розвитку є ключовими для досягнення екологічних, економічних і соціальних цілей, спрямованих на збереження планети та підвищення якості життя. Цифрові інновації забезпечують ефективне використання ресурсів,

знижують екологічний вплив діяльності людини та створюють нові можливості для розвитку бізнесу та суспільства. Ось основні інноваційні аспекти впровадження цифрових технологій у цьому контексті:

1. Енергоефективність та зниження вуглецевих викидів:

– "Розумні" енергетичні мережі (Smart Grids): Інноваційні рішення на основі Інтернету речей (IoT) дозволяють інтелектуально керувати енергетичними мережами, забезпечуючи оптимальне використання електроенергії. Це дає можливість зменшити споживання ресурсів, знизити витрати і скоротити викиди вуглецю.

– Відновлювана енергетика та штучний інтелект (AI): Використання AI для оптимізації виробництва і розподілу енергії з відновлюваних джерел, таких як сонячні або вітрові станції, дозволяє краще передбачати споживання енергії, що знижує залежність від традиційних джерел та сприяє екологічній стабільності.

2. Циркулярна економіка та цифрові технології:

– Блокчейн для управління ресурсами: Блокчейн дозволяє відслідковувати життєвий цикл товарів, від їх виробництва до утилізації, забезпечуючи прозорість у процесах переробки та повторного використання матеріалів. Це підтримує перехід до циркулярної економіки, де ресурси використовуються максимально ефективно, зменшуючи кількість відходів.

– IoT для моніторингу відходів: Інтернет речей використовується для відстеження та управління утилізацією відходів у реальному часі, оптимізуючи процеси збору та переробки. Це дозволяє мінімізувати екологічний вплив і сприяє ефективнішому використанню ресурсів.

3. Розумні міста та урбанізація:

– Smart cities для стійкого розвитку: Інноваційні технології, такі як сенсори, великі дані та AI, інтегровані у міську інфраструктуру для моніторингу енергоспоживання, управління трафіком, відстеження якості повітря і води. Це підвищує ефективність управління міськими ресурсами та сприяє зниженню шкідливих викидів і покращенню якості життя.

– Розумний транспорт та логістика: "Електричні та автономні транспортні засоби, у поєднанні з інтелектуальними системами управління трафіком, дозволяють скоротити затори, знизити рівень викидів CO₂ і покращити екологічну ситуацію в містах" [3, С. 20].

4. Еко-інновації у сільському господарстві:

– Прецизійне землеробство: Цифрові технології, такі як дрони, сенсори та великі дані, допомагають фермерам точно керувати зрошенням, внесенням добрив та пестицидами, що зменшує негативний вплив на навколишнє

середовище. Це сприяє стійкому використанню природних ресурсів та підвищенню врожайності.

- Автоматизація аграрного виробництва: "Роботи та автоматизовані системи збору врожаю та обробки ґрунтів дозволяють значно знизити споживання ресурсів, мінімізувати кількість відходів та зменшити екологічний слід сільськогосподарської діяльності" [4, С. 126].

5. Цифрові платформи для соціальної інклюзії:

- Доступ до освіти та охорони здоров'я: Цифрові технології відкривають доступ до онлайн-навчання, медичних консультацій та телемедицини, що підвищує рівень життя, особливо у віддалених регіонах. Це сприяє соціальній інклюзії та сталому розвитку громад.

- Цифрові платформи для малого бізнесу: "Інноваційні цифрові платформи дозволяють підприємцям з будь-якої частини світу підключатися до глобальних ринків, що стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, створення робочих місць та економічне зростання" [1, С. 20].

6. Штучний інтелект для охорони природи та клімату:

- AI для прогнозування кліматичних змін: Штучний інтелект використовується для моделювання та прогнозування екологічних змін, зокрема зміни клімату, погоди та викидів парникових газів. Це допомагає урядам та бізнесу розробляти стратегії для пом'якшення наслідків кліматичних змін.

- Моніторинг екосистем: Цифрові технології, такі як дрони та супутники, дозволяють контролювати зміни у природних ландшафтах та екосистемах, відстежувати вирубку лісів, ерозію ґрунтів, стан водних ресурсів, що дозволяє оперативно реагувати на екологічні загрози.

7. Відновлювана енергетика та блокчейн:

- Децентралізовані енергетичні ринки: Використання блокчейну для створення децентралізованих ринків енергії, де користувачі можуть продавати та купувати енергію, вироблену з відновлюваних джерел. Це стимулює ширше впровадження сонячної та вітрової енергетики, сприяючи сталому розвитку.

- Блокчейн для вуглецевих квот: Ця технологія дозволяє ефективно відстежувати, обліковувати і торгувати вуглецевими квотами, що робить ринки вуглецю більш прозорими та сприяє глобальним зусиллям із зменшення викидів парникових газів.

8. Цифрові технології для екологічної освіти:

- Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR): Технології VR і AR використовуються для створення освітніх програм з екологічної свідомості. Вони допомагають розповідати про проблеми довкілля, кліматичні

зміни та екологічні виклики через інтерактивний досвід, залучаючи до навчання молодь та дорослих.

– Онлайн-платформи для екологічних ініціатив: "Цифрові платформи використовуються для поширення знань про сталий розвиток, енергозбереження, переробку відходів та екологічні ініціативи, заохочуючи широку громадськість до участі у захисті природи" [2, С. 28].

Інноваційні аспекти впровадження цифрових технологій у контексті сталого розвитку охоплюють широкий спектр екологічних, соціальних і економічних завдань. Від енергоефективності та циркулярної економіки до розумних міст, штучного інтелекту для охорони природи та цифрових платформ для соціальної інклюзії – ці технології допомагають досягати цілей сталого розвитку, зменшуючи негативний вплив людської діяльності на довкілля та підвищуючи якість життя. Інтеграція цифрових інновацій у різні галузі є важливим кроком до екологічно відповідального майбутнього.

Список використаних джерел

1. . Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розробка моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства // Економіка. Фінанси. Право. Київ, 2024. № 6. С. 17–20.

2. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". Херсон, 2023. № 49. С. 25–29.

3 Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". Херсон, 2023. № 48. С. 19-24.

4. Мохненко А.С. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможного розвитку підприємств регіону: звіт про науково-дослідну роботу / За наук. ред. А.С. Мохненко. Херсон, 2023. 229 с.

Комарницька І.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 071 Облік і оподаткування,
науковий керівник: д.е.н., доценка Петренко В.С.,
Херсонський державний університет

ПЕРСПЕКТИВИ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Діджиталізація економіки є однією з ключових тенденцій сучасного світу, яка кардинально змінює всі аспекти професійної діяльності, включаючи бухгалтерську сферу. Традиційні підходи до ведення бухгалтерського обліку поступово замінюються інноваційними технологіями, такими як автоматизація, штучний інтелект, блокчейн та хмарне обчислення. У таких умовах зростає потреба в адаптації бухгалтерської діяльності до нових реалій, що потребують не тільки технічної модернізації, але й перегляду ролі бухгалтера як стратега в управлінні фінансами та прийнятті рішення.

Діджиталізація – це процес впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності, що призводить до суттєвих змін у методах ведення бізнесу, управління, комунікацій та інших аспектів життя. Це не просто автоматизація окремих процесів, а системний підхід до використання цифрових інструментів для підвищення ефективності, точності та швидкості роботи [1].

Діджиталізація бухгалтерії передбачає використання цифрових технологій для ведення фінансових записів, звітності та управління даними. Це зумовлено потребою в зниженні витрат, підвищенні ефективності процесів та швидкості прийняття рішень. Мета полягає у створенні сучасного середовища, де технології дозволяють забезпечити новий рівень доступності, прозорості та оптимізації процесів, сприяючи зростанню продуктивності та конкурентоспроможності бізнесу й організацій. Основні аспекти впливу діджиталізації на професію бухгалтера зображені на рисунку 1.

Сучасні бухгалтерські програми та автоматизовані системи значно зменшують обсяг рутинної роботи, автоматизуючи введення даних, формування звітів і ведення рахунків і надає бухгалтерам більше часу для стратегічних завдань. Штучний інтелект допомагає аналізувати великі обсяги даних, виявляти аномалії, прогнозувати фінансові результати та оптимізувати витрати. Хмарні рішення забезпечують доступ до інформації в реальному часі, знижуючи витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищуючи гнучкість. Блокчейн гарантує прозорість і безпеку транзакцій, зменшуючи ризики шахрайства і помилок.



Рис 1. Основні аспекти впливу диджиталізації на професію бухгалтера

Диджиталізація надає бухгалтерам нові перспективи для підвищення ефективності та автоматизації рутинних процесів, забезпечуючи доступ до сучасних інструментів і технологій [2]. Традиційні функції бухгалтера змінюються, і тепер основну роль відіграють аналітичні та стратегічні здібності. Бухгалтерам потрібно стати консультантами, допомагаючи підприємствам у прийнятті важливих фінансових рішень. Завдяки розвитку технологій та цифровізації важливо постійно оновлювати знання та навички, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці. Бухгалтерам необхідно розуміти нові програми та їх застосування для підвищення ефективності роботи. Зі збільшенням цифрових даних зростає ризик витоку інформації, тому бажливо мати знання у сфері кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації.

Функції бухгалтера, такі як ведення обліку та підготовка звітності, все більше відходять на другий план. Сьогодні бухгалтери мають стати стратегічними партнерами для керівництва підприємств. Вони повинні аналізувати фінансові дані, розробляти рекомендації та надавати консультації щодо фінансового управління. Це вимагає не лише технічних знань, але й аналітичного мислення та бізнес-інтуїції.[3, с. 302]

Диджиталізація створює численні можливості для розвитку професії бухгалтера, які зображені на рисунку 2.

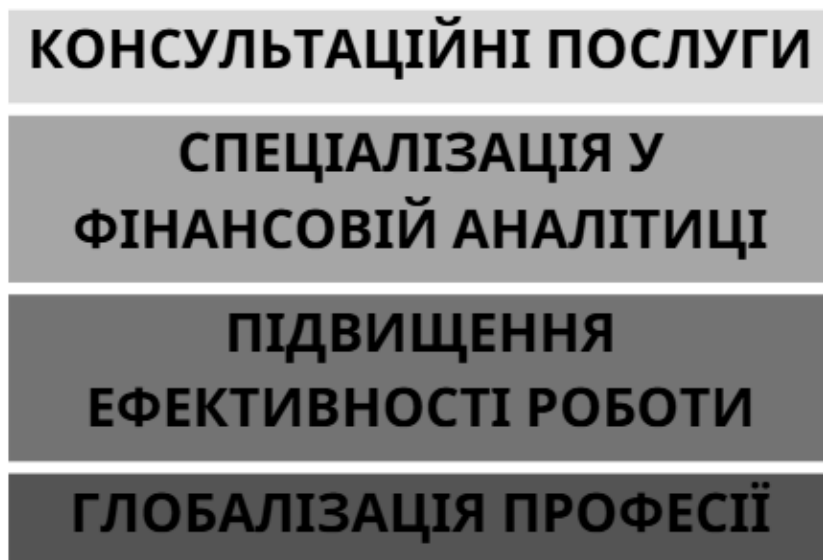


Рис 2. Можливості для розвитку професії бухгалтера

Бухгалтери можуть розширити свої послуги, пропонуючи консультації з фінансового планування, податкової оптимізації, управлінського обліку та ризик-менеджменту. Це дозволить їм займати нові ніші на ринку та залучати клієнтів, які потребують професійної фінансової підтримки. Фінансова аналітика стає дедалі більш затребуваною. Бухгалтери, які здатні аналізувати дані, створювати фінансові моделі та надавати рекомендації на основі отриманих результатів, будуть користуватися великим попитом. Це передбачає знання статистичних методів, а також уміння працювати з сучасними аналітичними інструментами. Завдяки диджиталізації бухгалтери можуть скоротити час на виконання рутинних завдань, що дозволяє їм зосередитися на більш важливих аспектах бізнесу. Вони можуть використовувати аналітичні інструменти для виявлення тенденцій, що допомагають підприємствам приймати обґрунтовані рішення. Диджиталізація відкриває можливості для роботи на міжнародному рівні. Бухгалтери можуть надавати послуги компаніям з різних країн, що розширює їхній ринок і дає можливість працювати в міжнародному середовищі.

Успіх бухгалтера в умовах диджиталізації залежить від ключових навичок. Вони мають аналізувати фінансові дані, давати рекомендації, працювати з великими обсягами інформації, що потребує критичного мислення. Знання сучасного програмного забезпечення для автоматизації обліку, аналітики та роботи з великими даними є обов'язковим, а також знання технологій. Ефективне спілкування з колегами та клієнтами, здатність пояснювати складні фінансові концепції і працювати в команді є важливими. Критичне значення має розуміння основ кібербезпеки для захисту фінансової інформації.

Перспективи розвитку професії бухгалтера в умовах диджиталізації є багатообіцяючими, але вимагають адаптації до нових реалій. Бухгалтери повинні переосмислити свою роль у компанії, стати консультантами, які допомагають підприємствам приймати важливі фінансові рішення. Необхідність постійного навчання та вдосконалення навичок стане важливою складовою професійного розвитку. Диджиталізація — це не лише виклик, а й можливість для бухгалтерів стати більш ефективними, гнучкими та цінними партнерами для. Ті, хто зможе успішно адаптуватися до цих змін, отримають конкурентну перевагу на ринку праці і зможуть забезпечити високоякісне обслуговування. Отже, майбутнє бухгалтерії в умовах диджиталізації виглядає не лише складним, але й захоплюючим, відкриваючи нові горизонти для фахівців цієї професії.

Список використаних джерел

1. Дмитрук Б., Гріднєва Д., Светлова Н. Перспективи розвитку бухгалтерської професії в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-44>
2. Скиба Г. І., Цімошинська О. В. Облік в умовах цифровізації. Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-336-4-39>
3. Petryk O., Basin A. Transformation of accounting for operating activities in the conditions of digitalization. *Scientific notes*. 2024. No. 35. P. 300–314. URL: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.25.173.179

Компанієць І.В.,
здобувач, Херсонський національний технічний університет
Шрам Т.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Херсонський національний технічний університет

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ СТАНДАРТИЗАЦІЇ

Фінансова звітність стала основним інструментом для оцінки фінансового стану підприємств, вона відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості й достовірності фінансової інформації. У зв'язку з глобалізацією економіки та потребою, яка постійно зростає, виникає необхідність у міжнародній

стандартизації фінансової звітності (МСФЗ). Впровадження МСФЗ спрямоване на стандартизацію підходів до складання фінансової звітності, що робить її зрозумілою для інвесторів і користувачів фінансових звітів. В Україні впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності є одним з важливих етапів на шляху інтеграції в світову економіку.

Фінансова звітність виконує наступні ключові функції у бізнесі:

1. Дозволяє підприємствам оцінити фінансовий стан, аналізувати дохідність, ліквідність та платоспроможність.
2. Є інструментом для зовнішніх користувачів: інвесторів, кредиторів, постачальників.

Вірогідна звітність забезпечує довіру з боку цих сторін, що є критично важливим для залучення капіталу та розвитку бізнесу.

Міжнародні стандарти фінансової звітності були розроблені для вирішення проблем розрізненості національних стандартів. МСФЗ визначають основні принципи, які регулюють облік і звітність, сприяючи забезпеченню прозорості фінансової інформації. Основною метою є забезпечення єдиного підходу до складання фінансової звітності, що підвищує її зрозумілість для міжнародних інвесторів. За даними міжнародних організацій ці стандарти дозволяють знижувати витрати на підготовку звітності та спрощують процес подання інформації на різних ринках. Їх впровадження також стимулює розвиток ринкової економіки в країнах, де вони застосовуються, так як розширює доступ до міжнародних фінансових ринків.

Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності має значимі переваги для підприємств, оскільки це значно полегшує доступ до міжнародних ринків капіталу. Також такі стандарти забезпечують високу прозорість фінансових звітів, що знижує ризики інвестиційної діяльності для інвесторів. Це вкрай важливо в умовах глобальної економіки, де інвестори мають право отримати чітку, зрозумілу інформацію про компанії. В свою чергу впровадження МСФЗ допомагає підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, такі компанії мають певну перевагу в очах потенційних інвесторів і партнерів. Крім того, стандарти сприяють більш ефективному управлінню фінансами, адже підприємства зобов'язані дотримуватись більш строгих вимог до звітності.

Незважаючи на численні переваги, адаптація МСФЗ в Україні стикається з деякими проблемами:

- висока вартість переходу на нові стандарти є чи не основним бар'єром для багатьох підприємств. Це включає не тільки витрати на зміну облікових систем, але й витрати на навчання персоналу, який повинен перейти на нові принципи ведення обліку;

- існує певна різниця між національними стандартами бухгалтерського обліку та МСФЗ. Такі відмінності можуть ускладнити процес звітування.

Щодо перспектив розвитку фінансової звітності в Україні в умовах міжнародної стандартизації, то вони є досить оптимістичними. Важливим кроком є удосконалення національної нормативної бази відповідно до МСФЗ, що вимагає внесення змін до законодавчих актів, підготовки спеціалістів та надання підтримки з боку держави.

Отже, застосування міжнародних стандартів фінансової звітності є важливим інструментом для підвищення прозорості та довіри до фінансової інформації. Не дивлячись на певні складнощі під час впровадження, переваги МСФЗ значно перевищують недоліки, особливо для компаній, що націлені на міжнародну діяльність. Для успішного переходу на МСФЗ, в подальшому, важливо розвивати компетенції спеціалістів у сфері бухгалтерського обліку та покращувати нормативну базу на рівні національних стандартів. Впровадження міжнародної стандартизації фінансової звітності є важливим етапом розвитку економіки України. МСФЗ сприятимуть інтеграції України до глобальної економіки, зростанню довіри до українських підприємств зі сторони інвесторів та партнерів, а також забезпечать умови для більш ефективного фінансового управління. Сучасні підприємства мають розуміти важливість переходу на міжнародні стандарти, оскільки це відкриє нові можливості для розвитку та залучення інвестицій.

Список використаних джерел

1. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). URL: <https://www.ifrs.org>.
2. Словник термінів бухгалтерського обліку та фінансової звітності. URL: <https://www.buhgalter.com.ua>.
3. Мартинюк О. Міжнародні стандарти фінансової звітності: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2020. 256 с.
4. Про впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності. URL: <https://www.minfin.gov.ua>.
5. Буряк В. Адаптація МСФЗ в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка України*. № 10, 2018. С. 45-53.

Крамаренко К.М.,
к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Розв'язання суспільних проблем, що постали перед державою в умовах воєнного стану, потребує підвищення рівня ефективності управління державними фінансами.

Під фінансовим механізмом слід розуміти сукупність форм, методів, інструментів та способів організації фінансових відносин щодо формування достатніх обсягів бюджетних ресурсів та їх ефективного розподілу з метою забезпечення виконання функцій, що покладені на державу.

Сутність і склад інструментів управління в цілому та управління державними фінансами зокрема визначаються у наукових колах неоднозначно. У широкому сенсі під інструментом управління розуміють засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта. Основними типами інструментів управління є правові, організаційні, фінансові, інформаційні, мотиваційні, матеріально-технічні.

В процесі управління державними фінансами можуть застосовуватися такі інструменти, як контролінг, моніторинг, фінансова діагностика, оцінка результативності тощо. Широко застосовуються й інноваційні інструменти, наприклад, аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг. Реалізація механізму управління державними фінансами залежно від складових передбачає застосування таких інструментів [1]:

- 1) управління вхідними фінансовими потоками - податки (збори, обов'язкові платежі), позики, дозвільні інструменти;
- 2) управління вхідними фінансовими потоками – бюджетні асигнування, кредитування, міжбюджетні трансферти, адресний розподіл коштів;
- 3) управління фінансами суб'єктів господарювання - стратегічне планування, взаємовідносини з контрагентами, бюджетування та сегментація;
- 4) управління бюджетним дефіцитом – емісія, запозичення (у формі прямих кредитів і шляхом випуску цінних паперів);
- 5) управління державним боргом - консолідація, пролонгація, конверсія та ін.

Сучасні умови роблять управління фінансовими даними одним з ключових аспектів управління державними фінансами. Цифрова трансформація дозволяє підвищити ефективність збору, обробки, аналізу та зберігання даних у процесі

управління державними фінансами. В кризових умовах перевагами цифрового підходу перед традиційним є зручність у використанні, постійність накопичення інформації, безпечне зберігання та миттєвий доступ із будь-якої локації. Цифровий підхід спрощує й фінансове планування, передбачаючи інтеграцію ERP систем [2].

Цифрова трансформація передбачає наявність відповідної екосистеми, а саме комплексної системи, що об'єднує бізнес-агентів, агентів інновацій, цифрову інфраструктуру, агентів сприяння, регуляторів та інших учасників, спрямована на взаємодію та спільні зусилля для впровадження цифрових інновацій, оптимізації бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей у цифровому середовищі. Така екосистема створює умови для швидкого розвитку і впровадження нових цифрових продуктів, послуг та рішень.

Основними напрямками цифрової трансформації інструментів управління державними фінансами є: використання штучного інтелекту для прогнозування фінансових показників та розробки стратегій управління ризиками у сфері державних фінансів; впровадження хмарних технологій для забезпечення доступності та безпеки фінансової інформації; впровадження онлайн-сервісів для зручного ведення фінансового обліку та взаємодії з контрагентами [3].

В умовах воєнного стану механізм управління державними фінансами зазнав суттєвих змін, оскільки пріоритетними є видатки на оборону. Рішення слід приймати швидко і правильно, тому цифрова трансформація інструментів управління державними фінансами має сприяти підвищенню ефективності їх застосування.

Список використаних джерел

1. Хомутенко А.В. Методичний інструментарій управління державними фінансами. Проблеми економіки. 2018. № 2 (36). С. 350 – 356.
2. Бадяєв О. Цифрова трансформація фінансового управління підприємством в умовах кризи. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 253–258.
3. Галькевич М.В., Гуренко Т.О., Андрійчук А.С. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-1> (дата звернення: 21.10.2024).

Куц В.Р.,
здобувач вищої освіти, СВО бакалавр
спеціальність 071 Облік і оподаткування,
науковий керівник: к.е.н., доцент, Яловега Л.В.,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Полтавського державного аграрного університету

ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ: СУТНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ

Досягнення економічних цілей суб'єкта господарювання значною мірою залежить від ефективного функціонування системи внутрішнього контролю. Наразі дослідники по-різному трактують цей термін, зокрема, І. А. Чопляк розглядає внутрішній контроль як важливу складову управління, яка дає можливість менеджменту підприємства ефективно оцінювати ризики, ухвалювати обґрунтовані рішення та досягати як стратегічних, так і оперативних цілей [1]. Разом із тим, І. В. Замула визначає внутрішній контроль як систему управлінських заходів, спрямованих на забезпечення ефективності господарської діяльності та відповідності вимогам чинного законодавства [2]. Проте, попри різноманітні підходи до трактування даного поняття, науковці сходяться на думці, про важливість даного інструмента управління, а правильний підхід до організації системи контролю підприємства сприяє його ефективному функціонуванню.

Організація системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання передбачає створення структурованої сукупності заходів і процедур, які забезпечують надійність і прозорість його діяльності. Це включає формування чіткої управлінської ієрархії, розподіл відповідальності на кожному рівні, а також розроблення процедур, що регламентують основні процеси та дії співробітників. Внутрішній контроль спрямований на забезпечення відповідності господарських операцій стратегічним цілям, мінімізацію ризиків та захист активів підприємства. На управлінському рівні визначаються ключові напрями контролю, призначаються відповідальні особи та впроваджується механізм зворотного зв'язку для постійного моніторингу та вдосконалення системи контролю.

Ефективна організація внутрішнього контролю вимагає дотримання принципів незалежності й об'єктивності, що є основою для якісної оцінки роботи структурних підрозділів, що досягається за рахунок створення спеціалізованих відділів внутрішнього аудиту, які діють незалежно від інших підрозділів і звітують безпосередньо вищому керівництву. Процес організації

внутрішнього контролю включає інтеграцію автоматизованих програмних продуктів, що значно підвищують швидкість та точність виконання контрольних процедур. Використання різноманітних програмних рішень дозволяє поєднати контрольні функції з операційною діяльністю, автоматизувати звітність і моніторинг виконання завдань, що мінімізує ризик «людської помилки» та підвищує якість контролю. Водночас, ключовим аспектом організації системи внутрішнього контролю на підприємстві є навчання персоналу. Постійне підвищення кваліфікації співробітників та ознайомлення їх з процедурами контролю сприяє зниженню ймовірності порушень й підвищенню загального рівня відповідальності. Це сприяє формуванню культури підприємства, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у системі внутрішнього контролю та активно сприяє досягненню стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Методологія організації системи внутрішнього контролю є невід'ємною частиною управлінських процесів, оскільки вона забезпечує системний підхід до управління ризиками, покращує ефективність діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей. Основою методології є чітке визначення контрольних функцій та процедур, що регулюють всі етапи операційної діяльності підприємства.

Перший етап методології організації внутрішнього контролю полягає у визначенні ризиків. Для цього застосовуються різноманітні аналітичні інструменти, оскільки важливо не лише виявити потенційні ризики, але й оцінити їхню ймовірність та вплив. Це дозволяє розробити ефективні контрольні заходи. Наступним етапом є розроблення та впровадження процедур, що регулюють контрольні дії на підприємстві. Вони повинні бути формалізовані та доступні всім співробітникам, а також включати механізми моніторингу й звітності. Внутрішній контроль не може бути ефективним без регулярної оцінки його стану, тому важливо впровадити процедури моніторингу, які забезпечать своєчасне виявлення відхилень від встановлених норм. Ще одним важливим аспектом сучасної методології є автоматизація процесів внутрішнього контролю, яка сприяє інтеграції контрольних функцій у загальний процес управління, забезпечуючи своєчасний доступ до інформації та можливість оперативного реагування на виявлені ризики [4].

Отже, методологія та організація внутрішнього контролю є ключовими складовими ефективного управління підприємством, оскільки забезпечують системний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей. Правильна організація системи внутрішнього контролю передбачає чітке визначення процедур, розподіл відповідальності, а також інтеграцію автоматизованих систем для моніторингу

та оцінки ефективності контролю, що не лише запобігає фінансовим втратам і зловживанням, а й сприяє формуванню культури ощадливості серед співробітників.

Список використаних джерел

1. Чопляк І. А. Внутрішній контроль підприємства: управлінські ролі. 2016. С. 441–447.
URL: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/7406> (дата звернення: 27.10.2024).
2. Замула І. В., Танасієва М. М. Внутрішній контроль: навчальний посібник. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с.
URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7959/Замула.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 27.10.2024).
3. Костирко Р. О. Внутрішній контроль в системі управління підприємства: методологічне забезпечення. С. 97–99.
URL: https://library.ztu.edu.ua/e-copies/VISNUK/53_3_1/97.pdf (дата звернення: 27.10.2024).

Матуляк М.А.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої
науковий керівник: к.е.н., доцент Ковальов В.В.,
Херсонський державний університет

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ

Національна доктрина розвитку освіти перед учителем ставить завдання здійснити забезпечення найкращих умов для самовизначення і саморозвитку кожного учня. Це зумовлено, щоб навчальний процес був максимально адаптований до потреб, інтересів та можливостей учнів. Одним з ефективних засобів активного залучення учнів до навчання є впровадження інтерактивних технологій на уроках.

Інтерактивна модель навчання - це форма організації пізнавальної діяльності, котру спрямовано на створення комфортних умов освітнього середовища, у якому абсолютно кожен учень має відчувати власну успішність і впевненість у власних інтелектуальних можливостях. У такому середовищі учні активно взаємодіють, вчаться співпрацювати, дискутувати, обґрунтовувати свою позицію, приймати обдумані рішення [1, с. 34].

В українській школі дані методи не є нововведенням. Уже на початку ХХ століття активно використовувалися лабораторно-бригадні та проєктні методи, робота в парах, а також виробничі екскурсії та трудові практики. Ці методи, які колись були інноваційними, знову доводять свою актуальність у сучасній освітній системі, допомагаючи створити атмосферу співпраці і взаємопідтримки в процесі навчання [2].

Метою інтерактивного навчання є створення комфортного середовища для пізнавальної діяльності, де кожен учень буде відчувати себе успішним та впевненим у своїх інтелектуальних здібностях. Основна ідея інтерактивного підходу полягає у забезпеченні постійної та активної взаємодіяльності між абсолютно усіма учасниками освітнього процесу. Це є спільне навчання, а також взаємодія в групах й колективах, де учень і вчитель виступають рівноправними партнерами та розуміють, що ж вони таки роблять, рефлексують відносно власних знань, навичок і дій.

Інтерактивне навчання містить в собі моделювання реальних життєвих ситуацій, рольові ігри, спільне обговорення проблем, аналіз обставин та прийняття рішень на основі ситуації. Цей підхід досить активно впливає на формування навичок та умінь, а також розвиває цінності й створює атмосферу співпраці та взаємодії. Учитель у такому процесі стає справжнім лідером серед дитячого колективу. Інтерактивна модель містить в собі домінування будь-кого з учасників чи однієї точки зору. Завдяки інтерактивним методам учні навчаються демократичності, розвивають навички спілкування, критичного мислення та вміння приймати обдумані рішення.

Для позитивного застосування інтерактивних методів навчання варто притримуватися ряду методичних рекомендацій. Перш за все варто звернути увагу на підготовлення простору: приміщення має бути облаштоване так, щоб учні могли бачити одне одного, вільно спілкуватися та за потреби легко переміщатися, що забезпечить фізичний комфорт. Крім цього, важливо мати всі необхідні ресурси та обладнання, які відповідають специфіці заняття.

Ефективна організація інтерактивного навчання передбачає психологічну підготовку учнів. Деякі учасники можуть відчувати невпевненість або сором'язливість, тому для створення атмосфери доброзичливості й комфорту корисно почати заняття з розминки або інших вправ, які сприятимуть розслабленню і стимулюватимуть активну участь. Це допоможе створити умови, в яких учні відчуватимуть підтримку для самовираження та самореалізації.

Також важливо враховувати, що ефективність інтерактивних методів безпосередньо залежить від кількості учасників. Оптимальною є група, що не перевищує 30 осіб, адже це дозволяє зберегти якість взаємодії, можливість

продуктивної роботи в малих групах і забезпечує, щоб кожен учень мав змогу висловитися, а групи – представити результати своєї діяльності. У процесі заняття слід стежити за рівномірною участю всіх учасників.

Крім того, важливо дотримуватися регламенту заняття. Процедури та часові обмеження обговорюються на початку, щоб уникнути порушень. Формування пар чи малих груп має бути гнучким: це може відбуватися за бажанням учасників, на основі добровільності або випадкового розподілу, в залежності від мети занять.

Завершальним етапом є підбиття підсумків, де значну увагу приділяють позитивним змінам у поведінці й активності учнів. Цей підхід дозволяє стимулювати їхню подальшу участь та зміцнює мотивацію до навчання.

Інтерактивну освіту можна розглядати як комплекс інтерактивних технологій, що включає в себе різноманітні форми і методи навчання. У сучасній педагогічній літературі представлено широкий спектр описів інтерактивних технологій, які класифікуються залежно від мети навчання та організації навчального процесу учнів.

Зокрема, одна з найвідоміших класифікацій інтерактивних технологій поділяє їх на кілька основних груп. По-перше, до кооперативного навчання належать технології, що сприяють спільній роботі учнів у процесі засвоєння матеріалу. По-друге, колективно-групове навчання охоплює методи, які забезпечують співпрацю між учнями в рамках груп, дозволяючи їм обмінюватися знаннями та досвідом. Третя група, технології ситуативного моделювання, передбачає використання реалістичних сценаріїв, які дозволяють учням відпрацьовувати практичні навички у симульованих умовах. Нарешті, технології опрацювання питань дискусійного характеру забезпечують платформу для обговорення важливих тем, що стимулює критичне мислення та розвиток аргументації учнів [2].

Такий підхід до інтерактивної освіти сприяє максимальному залученню учнів до навчального процесу й розвитку їх комунікативних навичок, а також формуванню умінь, необхідних для ефективної роботи в команді.

Отже, у сучасному навчально-виховному процесі часто домінують вербальні методи навчання, що призводить до недооцінки ролі комунікації між учнями для досягнення основних навчальних цілей. Існує також недостатня різноманітність форм і методів організації навчальної діяльності, котрі б відповідали інтересам учнів. У зв'язку з цим сучасна освіта потребує впровадження інноваційних підходів у викладанні, орієнтованих на всебічний розвиток кожного учня. Інтерактивні технології навчання на уроках є ефективними інструментами, які значно сприяють як інтелектуальному, так і соціальному розвитку учнів. Вони допомагають формувати не лише навички

конкретного предмету, але й загальнолюдські цінності, здатність до комунікації, співпраці та взаємоповаги. Застосування інтерактивних технологій у викладанні дозволяє розвивати критичне та логічне мислення, виховувати відповідальність і сприяти соціальній інтеграції учнів у демократичне суспільство. У процесі інтерактивного навчання особлива увага приділяється розвитку здібностей учнів аналізувати інформацію, порівнювати факти, виділяти ключові аспекти та приймати зважені рішення. Різноманітність видів діяльності, доступних учням завдяки інтерактивним методам, не лише поглиблює їхнє розуміння предмета, але й розвиває уяву, спостережливість та кругозір. Інтерактивні технології на уроках також сприяють розвитку здатності учнів об'єднувати зусилля для подолання спільних завдань, визнавати та поважати цінності інших, а також формувати навички толерантного та доброзичливого ставлення до інших. Усе це створює умови для формування інтелектуальних і моральних компетенцій, необхідних для успішної інтеграції учня у суспільне життя.

Список використаних джерел

1. Пометун О., Пироженко Л. Сучасний урок. *Інтерактивні технології навчання*. Київ: Вид. А.С.К., 2004. 192 с.
2. Цивенко Я. І. Використання інтерактивних технологій навчання на уроках математики: методичні рекомендації. Маріуполь. URL: <http://mcpto.dn.ua/wp-content/uploads/2018/05/Цивенко-Я.І.-використання-інтерактивних-технологій-на-уроках-математики.pdf> (Дата звернення: 04.11.2024)

Melnykova K.

Ph.D in Economics, Associate Professor at the Department of Finance,
Accounting, and Entrepreneurship,
Kherson State University

RECONSTRUCTION OF DE-OCCUPIED TERRITORIES: INVESTMENT OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT

The de-occupied territories of Ukraine currently face substantial socio-economic challenges. According to the United Nations, the conflict has severely damaged housing, infrastructure, schools, hospitals, and road networks, hindering the restoration of adequate living conditions for local populations. In 2023, for instance,

unemployment rates in these regions remained significantly high, reaching up to 25% in some areas — well above the national average.

In addition to economic difficulties, de-occupied regions are experiencing a notable demographic decline. Ongoing migration to more stable regions of Ukraine or abroad has resulted from inadequate infrastructure and persistent security concerns. For example, the Ministry of Social Policy of Ukraine reports that approximately 40% of residents in de-occupied areas have not yet returned to their homes.

Investment in these de-occupied areas is essential for both reconstruction and long-term sustainable development. Such investments would not only help provide access to essential services (healthcare, education, and utilities) but also aid in stabilizing local labor markets. Preliminary estimates indicate that each hryvnia invested in infrastructure projects generates up to 1.5 hryvnias in added regional economic value, demonstrating a high multiplier effect for such investments.

Investing in infrastructure also has important social benefits: it reduces social tensions and encourages displaced persons to return. Reconstructing hospitals, schools, and cultural facilities supports family reintegration and improves general welfare across these regions. Additionally, investments establish a foundation for the further development of small and medium-sized enterprises, boosting local incomes and promoting economic stability.

Rebuilding Ukraine's de-occupied territories requires substantial investments that will foster stable growth and improved living conditions. The primary areas for investment include infrastructure, economic development, and social projects.

A primary focus is the reconstruction of transportation and energy infrastructure. Restoring roads, bridges, and railway connections will enhance accessibility and mobility, thereby supporting local markets. According to the World Bank, each hryvnia invested in infrastructure brings a multiplier effect of 1.3–1.7 hryvnias to the economy. Moreover, reconstructing energy infrastructure with modern energy-efficient technologies will reduce the region's energy dependence and lower utility costs.

Investing in economic projects, such as the development of the agro-industrial sector, tourism, and local production, will create jobs and stabilize incomes for local populations. The Ministry of Economy estimates that revitalizing the agro-industrial sector in de-occupied regions could increase regional GDP by 10–15% over the first five years.

The reconstruction of schools, hospitals, and housing is critical for the return of residents and improved social conditions. A European Commission study indicates that every hryvnia invested in social projects can generate up to 1.5 hryvnias in

additional benefits through enhanced welfare, health, and education for local communities.

Coordinated public and private investment efforts are needed to rebuild de-occupied territories.

The private sector plays a vital role in stimulating entrepreneurship, creating jobs, and enhancing the region's competitiveness. Private investors can be drawn to high-potential commercial projects, such as agro-industry, tourism, and renewable energy. For instance, investments in renewable energy sources like solar and wind farms can reduce the region's reliance on centralized energy systems and open new business opportunities.

Public support is also essential to provide infrastructure and create a favorable business environment. The government can offer subsidies, guarantees, or tax incentives to attract investments in projects that may be less commercially appealing but are socially significant. International funds and donors also offer critical financial support to address social and infrastructure challenges.

Investments in reconstructing de-occupied territories can yield substantial economic benefits for Ukraine.

Directing investment toward regions in need of reconstruction will promote GDP growth. Economists estimate that investments equivalent to 10–15% of GDP could accelerate economic development by 2–3% annually.

Creating new jobs in construction, infrastructure maintenance, and entrepreneurship will reduce unemployment by 5–7% in the medium term.

Successful investment projects could enhance Ukraine's appeal to foreign investors, increasing overall investment inflows and contributing to economic growth.

Investment activity in de-occupied territories has the potential to become a driving force for Ukraine's economic recovery, ultimately improving the quality of life for its citizens.

References

1. Ukrainian government develops an action plan for the restoration of de-occupied territories. Cabinet of Ministers of Ukraine official website. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-rozrobiv-plan-dij-z-vidnovlennya-deokupovanih-teritorij> (accessed: 06.11.2024).
2. The concept of economic recovery of de-occupied territories is being developed. Ministry of Reintegration of Temporarily Occupied Territories of Ukraine. URL: <https://minre.gov.ua/2024/08/08/napraczovuyetsya->

- konieczności ekonomicznego odnowienia deokupowanych terytoriów/
(accessed: 06.11.2024).
3. Economic recovery in de-occupied areas: improved business support conditions under the "Affordable Loans 5-7-9%" program. Ministry of Reintegration of Temporarily Occupied Territories of Ukraine. URL: <https://minre.gov.ua/2023/09/18/vidnovlennya-ekonomiky-na-deokupovanyh-terytoriyah-udoskonaleno-umovy-pidtrymky-biznesu-za-programoyu-dostupni-kredyty-5-7-9/> (accessed: 06.11.2024).
 4. Investment attractiveness of Ukraine: legislative solutions and key factors for the economy of Ukraine. Lexinform. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/investytsijna-pryvablyvist-ukrayiny-zakonodavchi-rishennya-ta-klyuchovi-factory-dlya-ekonomiky-ukrayiny/> (accessed: 06.11.2024).
 5. Innovative investments for Ukraine's economic recovery. United Nations Development Program in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/innovatsiyni-investytsiyni-dlya-vidnovlennya-ekonomiky-ukrayiny> (accessed: 06.11.2024).
 6. Investment activity in Ukraine in the 1st quarter of 2024. Ministry of Economy of Ukraine. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=9cb46b66-6285-4f7f-a08e-f450f32f0cb2&lang=uk-UA&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa1-Kvartal2024-Roku> (accessed: 06.11.2024).
 7. Restoration and development of de-occupied territorial communities: realities and prospects. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3834546-vidnovlenna-ta-rozvitok-deokupovanih-teritorialnih-gromad-realnist-ta-perspektivi.html> (accessed: 06.11.2024).
 8. How Ukraine is raising funds for infrastructure reconstruction. Minfin. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/09/20/112838671/> (accessed: 06.11.2024).
 9. The presentation of the project for the Strategy for restoring state power and reintegrating the population of de-occupied territories took place. Ministry of Reintegration of Temporarily Occupied Territories of Ukraine. URL: [\https://minre.gov.ua/2024/04/10/vidbulasya-prezentacziya-proyektu-strategiyi-vidnovlennya-derzhavn

Музичук О. В.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Ковальов В.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та підприємництва,
Херсонський державний університет

ПРОЦЕС ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО УПРАВЛІННЯ

На сьогоднішній день податкове середовище нашої країни характеризується невизначеністю, це пов'язано по-перше з війною та постійними змінами правового поля. У зв'язку з цим у суб'єктів господарювання збільшуються витрати пов'язані з адмініструванням податків, збільшується податковий тягар та як наслідок збільшується кількість збиткових господарюючих суб'єктів. Застосовуючи ефективну систему процесу податкового управління можливо досягнути ефективного процесу управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання.

Частка отриманого доходу, що вилучається державою за допомогою системи оподаткування з суб'єктів господарювання, є податковим навантаженням. Суб'єкт господарювання в процесі своєї діяльності повинен використовувати певний механізм оптимізації свого податкового навантаження, для того щоб не сплачувати зайві податки та збори до бюджетів всіх рівнів.

Податкова діяльності суб'єкта господарювання є відповідальною межею податкового менеджменту господарюючого суб'єкта, у зв'язку з тим, що податки та збори формують доходну частину бюджетів всіх рівнів, в свою чергу системність та своєчасність їх сплати вказує на фінансову стабільність платника податків.

Різні податки та збори по різному впливають на господарську діяльність господарюючих суб'єктів.

Податковий тягар який несе суб'єкт господарювання можливо визначити у відносних та абсолютних величинах. Показниками абсолютних величин є сума всіх податків та зборів які сплачує суб'єкт господарювання до бюджетів всіх рівнів. Але їх аналіз не дає нам об'єктивно оцінити їх вплив на результати ведення фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з цим необхідно визначати відносні показники податкового тиску.

Податкова оптимізація передбачає процес уникнення податкових штрафів та мінімізацію податкових платежів, як у короткостроковому так і в довгостроковому періодах.

Здійснення процесу оптимізації податкового управління можливо досягти двома способами: законом та незаконним.

Здійснення суб'єктами господарювання процесу оптимізації податкового навантаження може передбачати використання наступних способів: податкова мінімізація або податкова оптимізація.

В податковому законодавстві нашої країни немає трактування поняття «податкова оптимізація», у зв'язку з цим і немає розмежування між законним та незаконними способами оптимізації податкового управління.

Атаманенко І.Б., Железнова Д. С. та Юрчишена Л. В. виділяють наступні методи податкової оптимізації «загальні методи (економіко-математичне моделювання; розрахунково-аналітичний; нормативний та інші) та спеціальні методи (метод поділу відносин; метод заміни відносин; метод зміни юрисдикції та інші)» [1; 2 с.78].

Для досягнення максимально ефективного результату, при застосуванні методів податкової оптимізації, суб'єкт господарювання повинен їх поєднувати.

Кожен суб'єкт господарювання в процесі пошуку методу оптимізації свого податкового тягаря повинен звертати увагу на специфіку своєї господарської діяльності, а також враховувати дію механізмів податків та зборів які він сплачує до бюджетів різних рівні.

Ползікова Г.В. пропонує наступну формулу розрахунку податкового навантаження, яку може використати суб'єкт господарювання [3, с.225]:

$$T=Y-M-1+t_3W-A-Et_1+Y-Mt_2+Wt_3Va \quad (1)$$

За допомогою цієї формули можливо здійснити аналіз впливу певних податкових відрахувань на податковий тягар суб'єкта господарювання та оцінити можливості вибору та використання певних методик мінімізації податкових платежів.

Застосування певних методів податкової оптимізації та обрання відповідного варіанту надасть суб'єктам господарювання можливість зменшити свій податковий тягар, сплачуючи при цьому всі податкові платежі та не порушувати фіскальну дисципліну. Вивільненні кошти господарюючий суб'єкт зможе використовувати для самофінансування своєї господарської діяльності та покращувати фінансовий стан.

Список використаних джерел

1. Атаманенко І.Б. Ефективність методів податкового планування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Серія «Логістика»*, 2010. Вип. 669. С. 335-341.

2. Железнова Д. С., Юрчишена Л. В. Механізм оптимізації податкового навантаження в системі корпоративного податкового менеджменту. *Finane, accounting, banks*. 2018. Вип. 1. С. 73-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2018_1_10

3. Ползікова Г.В. Методи та інструменти податкової оптимізації. *Економічний простір*. 2015. №93. С. 221-229.

4. Ткачук Н.В. Вплив податкового навантаження на діяльність суб'єктів господарювання в умовах реформування фінансової системи України. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 121–128.

5. Швець Ю. О., Завальнюк А. О. Оптимізація податкового навантаження на підприємстві ПАТ "Янцівський гранітний кар'єр". *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 117-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_4_20

Petrenko V.

Doctor of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Finance, Accounting and Entrepreneurship,
Kherson State University, Ukraine

EUROPEAN TECHNICAL ASSISTANCE PROJECTS TWINNING AND TAIEX IN THE RECONSTRUCTION OF POST-CONFLICT TERRITORIES

The reconstruction of post-conflict territories is one of the most significant challenges of modern times, faced by numerous countries worldwide. The consequences of conflicts, including destroyed infrastructure, weakened state institutions, social inequality, and the erosion of public trust, require a comprehensive approach for their resolution. One of the key tools to address these challenges is the integration of international expertise, involving knowledge transfer and the implementation of best practices in governance and development. Knowledge transfer forms the foundation for sustainable development by strengthening the capacity of local institutions to address issues autonomously and adopt innovative approaches. The application of European practices not only modernizes governance systems but also adapts them to contemporary challenges. A crucial element of this process is international cooperation, ensuring transparency, efficiency, and long-term results.

The European Union offers a broad range of programs to support reforms and facilitate knowledge transfer. Among these, Twinning and TAIEX hold a central place. Twinning is designed for long-term partnerships between public institutions in EU member states and partner countries. It aims to facilitate reforms through the exchange of experience, transfer of best practices, and policy adaptation to EU standards. These projects typically span 12 to 36 months, focusing on structural changes and institutional development [1].

Table 1

Key differences between Twinning and TAIEX

Criterion	Twining	TAIEX
Duration	Long-term (12-36 months)	Short-term (a few days or weeks)
Focus	Institutional development, strategic reforms	Addressing specific issues, operational assistance
Implementation mechanism	Joint projects between the EU institutions and the partner country	Seminars, trainings, expert consultations
Target audience	High-level government institutions	Wide professional community, including local communities
Funding	Long-term funding from the EU	Flexible, action-oriented

Technical Assistance and Information Exchange Instrument (TAIEX) on the other hand, is a tool for providing rapid technical assistance to address specific needs. This program includes organizing seminars, training sessions, expert missions, and consultations aimed at adapting European directives and standards. It is an effective instrument for addressing particular challenges within a short time frame.

Twining and TAIEX are complementary tools, each addressing different aspects of support for partner countries. Twining is suitable for strategic and long-term reform processes focused on strengthening institutions and implementing systemic changes, while TAIEX provides rapid and flexible support for resolving specific needs and tasks in a shorter time frame.

The implementation of Twining and TAIEX tools in post-conflict territories demonstrates their effectiveness in rebuilding institutional capacity, strengthening governance, and fostering local development. One successful example of Twining application was observed in Georgia, where it was used for judicial reform. Partnerships with EU member states facilitated the development of new standards for judicial training, unification of court procedures, and enhanced transparency in the judiciary. These measures increased public trust in the justice system and improved access to justice, contributing to the reinforcement of the rule of law in the country. In Kosovo, TAIEX supported the organization of training for local authorities on

waste management. As a result, a national waste management strategy was developed, ensuring the implementation of modern collection and recycling systems in compliance with EU standards [2, p.402].

In Ukraine, Twinning and TAIEX have been actively utilized to advance the implementation of European standards and adapt national legislation to EU norms. Twinning has focused on long-term structural reforms in key sectors. One notable project involved the reform of the energy sector, which included the adoption of European approaches to market regulation, enhancing transparency, and fostering a competitive environment. TAIEX, in turn, has provided technical assistance to address specific reform-related issues. For instance, it supported numerous training sessions for government officials on adapting national legislation in transport and environmental sectors to EU directives. Special attention was given to expert support in developing waste management strategies, marking significant progress in enhancing Ukraine's environmental policies.

Overall, the use of Twinning and TAIEX tools not only delivers short-term solutions to technical challenges but also has a profound and lasting impact on the socio-economic development of regions. These programs contribute to institutional stability, attract investments, and enhance public trust in state institutions. Through such initiatives, post-conflict territories gain the necessary resources to integrate into the European legal, economic, and social frameworks, forming a critical component of sustainable recovery.

References

1. European Union. Twinning and TAIEX: Tools for Reform and Knowledge Exchange. URL: <https://ec.europa.eu>
2. Johnson, L. Institutional Development through International Partnerships: The Case of TAIEX and Twinning Programs. *Journal of Post-Conflict Studies*. (2019). 15(4). 389-412.

Пилипенко О.С.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри
управління та адміністрування,

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

ВПЛИВ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Переважаюча більшість підприємств, що прагнуть задовольняти потреби споживачів на інноваційній основі, шукають різні джерела залучення

інвестицій, за рахунок яких можна адаптувати виробничо-господарські процеси для забезпечення їх відповідності зростаючим умовам конкуренції.

Залучення інвестицій разом із активним формуванням власного капіталу для фінансування проектів довгострокового розвитку є запорукою успіху у конкурентній боротьбі, отримання прибутків та ефективної діяльності [4].

Конкуренція вимагає впровадження в діяльності підприємств відповідних інноваційних досягнень, що стосуються оновлення виробничого обладнання, техніки та технологій, виробничих будівель та приміщень, інформаційних ресурсів, управління персоналом та підприємством в цілому.

Для всіх підприємств важливо розробляти проекти інноваційного розвитку, оскільки в умовах міжнародного конкурентного середовища, навіть у короткостроковій перспективі, не можна отримати бажаних доходів і прибутку без залучення інновацій [2].

Дослідженню теоретичних, методичних і методологічних аспектів взаємозв'язку конкуренції з інноваційною активністю підприємств приділяється значна увага з боку багатьох науковців, серед яких: Р.П. Грецький, І.В. Драган, В.В. Джеджула, І.Ю. Єпіфанова, О.Г. Цвик, Д.А. Панасенко, С.В. Позняк, О.М. Романюк та інші [1, 2, 3, 4, 5].

Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку. Отже, конкуренція диктує жорстку технологічну дисципліну, вимагає високої якості виробів, сучасного дизайну, здатності передбачати перспективні потреби споживачів [1].

Ключовими умовами досягнення вищого рівня конкурентоспроможності є :

- оволодіння новими знаннями ефективної конкурентної боротьби;
- створення конкурентних переваг шляхом застосування інновацій, нових технологій, здобутих знань та інформації;
- адаптація інновацій до існуючих на підприємстві процесів [5].

Головним фактором успішної діяльності підприємства на ринку є постійні нововведення. Нововведення виступають, як правило, в формі інноваційних проектів. Підприємство повинно мати сукупність різних інноваційних проектів, які необхідно безперервно поповнювати.

Характеризуючи значення конкуренції у інноваційній діяльності підприємств у контексті зміцнення конкурентних переваг, варто відзначити, що інноваційні процеси забезпечують оптимізацію організаційних форм взаємозв'язків , сприяють розвитку інфраструктури та стають підґрунтям

формування ефективних мотиваційних механізмів щодо подальшого функціонування на ринку [3].

Деякі інновації досягають конкурентних переваг, створюючи принципово нові сприятливі можливості на ринку, або дають можливість захопити сегменти ринку, які були упущені конкурентами.

Основною метою впровадження інновацій на підприємствах є досягнення стратегічних цілей бізнесу. Впровадження інновацій для бізнесу сприяє:

- збільшенню чистого прибутку;
- збільшенню повернення інвестицій (ROI);
- підвищенню доходу на акцію (EPS);
- зниженню собівартості в портфелі продуктів або послуг;
- відкриттю або захопленню нових внутрішніх та зовнішніх ринків.

Інновації як результат творчої підприємницької діяльності, з одного боку, повинні бути орієнтовані на краще, більш повне задоволення потреб споживачів, а з іншого – на отримання певного ефекту [2].

У результаті застосування єдиного інтегрованого підходу до управління інноваціями в межах корпоративного інвестиційного портфеля, керівник підприємства отримує:

- дотримання балансу між забезпеченням довгострокової конкурентоспроможності та поточної ліквідності під час створення, впровадження або придбання інновацій;
- досягнення балансу між: забезпеченням конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді і прибутковості в короткостроковому періоді;
- підвищення керованості підприємства в реальному часі із урахуванням внутрішніх і зовнішніх змін середовища [5].

Таким чином, довгостроковий успіх будь-якого підприємства залежить від його вміння пристосовуватися до зовнішніх викликів ринку та формувати і реорганізовувати існуючу бізнес-модель за допомогою інновацій, змінюючи застарілу бізнес-модель на більш сучасну. На цей час підприємства не можуть обмежитися інноваційним продуктом чи процесом, ринок диктує формування інноваційних моделей стратегічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Грецький Р.П. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 2. С. 35-38.
2. Драган І.В. Інноваційна діяльність як фактор прискореного розвитку промисловості. *Економіка та держава*. 2010. № 6. С. 34-36.

3. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 4. 2017. С. 5-8.

4. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. № 727. С. 270-276.

5. Позняк С.В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. № 10. 2015. С. 2-5.

Піддубна Л.П.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки,
підприємництва та менеджменту,

Чекштуріна А. О.,

аспірантка III курсу,
Публічне управління та адміністрування,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ БІЗНЕСУ ТА МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Сьогодні Україна знаходиться у важкому економічному, політичному, соціальному та екологічному становищі. На жаль, точні терміни закінчення бойових дій на території країни не відомі, тому дуже важливо вчасно адаптувати всі сфері життя до сучасних реалій. Особливу увагу викликає проблема залучення інвестицій, створення робочих місць з довгостроковою перспективою та відповідністю до європейських і міжнародних стандартів.

Важливою тенденцією, на яку звертають увагу світові організації та світові лідери є сталий розвиток країн, докладніше про це зазначено в підсумковому документі Резолюції A/RES/70/1, прийнятій Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 року «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку 2030» [2, с. 15]. В резолюції зосереджено увагу на 17 основних цілях. Згадаємо про основні: розробка і створення інфраструктури, сприяння сталій індустріалізації та інноваціям; безперервне економічне зростання; повна зайнятість та гідна праця для всіх; забезпечення переходу на раціональні моделі споживання та виробництва та інші кліматичні і соціальні цілі.

Україна підтримує цілі сталого розвитку і для запровадження їх на державному рівні прийнята низка важливих документів, зокрема, 30 вересня 2019 Президент України підписав Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Слід зазначити, що цим Указом визначено Цілі сталого розвитку у державі важливим напрямом розвитку країни та врахуванні цього фактору і при проведенні наукових досліджень [3].

Під час військових дій держава не в змозі створити сприятливі умови для безперервного економічного зростання та надання високого рівня зайнятості населення. Але це можливо частково виправити при активному створенні спеціальних економічних систем, а саме індустріальних парків, технопарків, та екоіндустріальних парків.

Індустріальні парки це відносно нова для України інноваційна модель бізнесу. Різноманіття можливих підходів, стратегій побудов таких економічних систем призведе до створення комфортних умов ведення малого та середнього бізнесу, залучення міжнародних інвестицій, створення нових продуктів та забезпечення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Міжнародна історія індустріальних парків починається в 1896 році в Англії[1, с. 3], а сьогодні ця успішна бізнес-модель існує у багатьох країнах світу, де вона набрала велику популярність, зокрема, прискорено ця модель впроваджується в Китаї, Туреччині, Німеччині, Польщі, Канаді та США.

Індустріальні парки та інші спеціальні економічні системи передбачають оптимізацію бізнес-процесів, впровадження нових технологій, що своєю чергою призведе до: покращення якості продукції; зниження витрат на виробництво; запровадження його технологізації; розширення використання відновлювальних ресурсів та перероблення відходів. Використання цих та запровадження інших інноваційних та технологічних інструментів сприятимуть виведенню продукції, виробленої вітчизняними підприємствами, на міжнародний ринок та забезпечуватимуть її конкурентоспроможність.

Як зазначалося раніше, розвиток індустріальних парків в Україні почався тільки у 2012 році, коли був прийнятий Закон України «Про індустріальні парки» [4] в якому викладені основні засади створення і роботи таких об'єктів. Станом на зараз Міністерство економіки України нараховує 90 індустріальних парків на території України, однак через різні обставини як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, на жаль, більша частина з них зараз майже не працює. Активний розвиток інноваційних індустріальних кластерів викликав інтерес вітчизняних вчених та дослідників. Серед дослідників, які вивчали цю тему, слід виокремити таких науковців, як І. Ю. Гужва, В. Ю. Грига, О. В. Марчишинець, І.Ю. Єгоров та інші.

Україна потребує більш активного розвитку індустріальних кластерів, а для цього необхідна підтримка держави на регіональних та місцевих рівнях. Основні проблеми, з якими стикаються ініціатори створення промислового парку - це проблеми із реєстрацією та оформленням земельних ділянок; недостатня кількість керуючих компаній; складність та велике фінансове навантаження при підключенні до енергомереж та інших комунікацій, що ускладнює забезпечення безперебійного функціонування промислових парків.

Держава наразі створила податкові та митні пільги для резидентів таких парків, а також впровадила державне фінансове стимулювання у вигляді надання коштів на основі безповоротної допомоги для будівництва та функціонування промислових парків. Це має поліпшити умови щодо залучення внутрішніх інвестицій, однак надважливою справою сьогодні є залучення міжнародних інвестицій. З цією метою слід запровадити комплексний підхід до визначення пріоритетного розвитку територій України, налагодити тіснішу та продуктивнішу співпрацю між державою та міжнародними партнерами, сприяти удосконаленню законодавства та формування ефективної системи захисту інвестицій.

Список використаних джерел

1. Галасюк, В. В. Індустріальні парки: світовий досвід та перспективи створення в Україні / Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; «Економічна думка», 2018. – Том 28. – No 1. – С. 40-50;
2. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року / Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf;
3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року / Указ Президента України No 722/2019 від 30 вересня 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>;
4. Про індустріальні парки / Закон України No 5018-VI від 21 червня 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>.

Пунтус О.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
науковий керівник: к.е.н., доцент Ковальов В.В.,
Херсонський державний університет

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Для того, щоб якісно визначити підходи до оцінки ефективності ведення господарської діяльності, необхідно розглянути детермінанти які на неї впливають.

Як зазначає Ярославський А.О. «економічна ефективність підприємства визначається основними факторами: запровадження максимально досяжних економічних цілей, орієнтованих на весь потенціал підприємства; виявлення змін, необхідних для повного розкриття потенціалу підприємства; проведення необхідних змін, досягнення поставлених стратегічних цілей» [6, с.175].

Всі чинники які впливають на ефективність ведення господарської діяльності суб'єкта господарювання можливо розглядати виходячи з, їх впливу на категорію показників які використовуються для її оцінки, та які здійснюють вплив на об'єкта або систему.

Будь які зміни об'єкта або системи знаходяться під впливом як внутрішніх так і зовнішніх факторів.

При аналізі та оцінці ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання необхідно постійно здійснювати фінансового-економічний аналіз його стану та враховувати фактори які впливають на показники даного аналізу виходячи з їх категорії впливу.

Процес оцінки ефективності повинен виходити з виходити з аналізу певних показників та базуватися на певних критеріях. Показники відображають кількісну складову цього процесу та надають уявлення про стан ефективності діяльності в динаміці.

Якісну сторону на основі якої здійснюється процес оцінки характеризується критеріями. Вони повинні максимально відображати рівень досягнення мети ведення господарської діяльності та її результат.

Неможливо провести оцінку ефективності діяльності суб'єкта господарювання використовуючи один показник його діяльності. У зв'язку з тим що суб'єкти господарювання здійснюють різноманітну діяльність необхідно застосовувати комплексний підхід до формування сукупності показників які необхідно застосовувати. Таким чином необхідно формувати

певну систему в яку повинні входити різноманітні показники для комплексної оцінки ефективності ведення господарської діяльності.

Система оцінки ефективності повинна формуватися виходячи з розгляду різних точок зору, а саме:

- врахування потреб сторін які зацікавлені в формуванні даної системи;
- яку стратегію застосовує або яку необхідно розробити для застосування;
- можливості суб'єкта господарювання;
- які процеси необхідно врахувати та оцінити;
- що саме суб'єкт господарювання хоче від системи, який результат.

Онокало В.Г. пропонує здійснювати оцінку ефективності діяльності суб'єкта господарювання виходячи з наступних напрямків які представлені на рисунку 1.

На сьогоднішній день не існує універсальної системи оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Також слід зазначити, що також не існує універсального підходу до проведення даної оцінки.

Проблемою сьогодення є те, що в науковій економічній літературі існує велика кількість показників, за допомогою яких можливо оцінити ефективність діяльності господарюючого суб'єкта.



Рис. 1. Напрями оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання [3, с.643]

В таблиці 1 представленні показники за допомогою яких можливо оцінювати ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1

Показники оцінювання ефективної діяльності суб'єкта господарювання

Система	Показники
Організаційна	Частка ринку; приріст клієнтської бази; лояльність клієнтів; рівень реалізації продукції
Соціальна	Плинність кадрів; рентабельність фонду оплати праці; кваліфікація співробітників
Комерційна	Рентабельність продажів; ефективність використання коштів; швидкість обороту коштів
Економічна	Коефіцієнт оборотності; виторг від реалізації продукції та послуг; собівартість; чистий прибуток; коефіцієнт абсолютної ліквідності; рентабельність власного капіталу
Ресурсна	Фондовіддача; продуктивність праці; інтенсивність використання ресурсів; фондозабезпеченість
Технологічна	Рентабельність продажів; внутрішня норма доходності; чиста приведена вартість

Джерело: [1;2;4;5]

У зв'язку з тим, що сьогодні існує велика кількість показників оцінювання ефективної діяльності, у суб'єкта господарювання можуть виникнути складнощі пов'язані з обранням системи оцінювання.

Здійснення оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання повинно здійснюватися виходячи з врахуванням двох чинників, а саме: специфіки ведення господарської діяльності та його життєвого циклу. Враховуючи ці чинники необхідно обирати напрями, підходи та систему оцінки ефективності діяльності.

Список використаних джерел

1. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник «Одеського національного економічного університету»*. 2017. № 6. С. 67–81.
2. Оболенський К.П. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 23–30.
3. Онокало В.Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 3. С. 641-644. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/108.pdf
4. Роскладка Н.О., Роскладка А.А., Пушкарьова А.В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. С. 35–38.

5. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. С. 34–37.

6. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(3). С. 174-177.

Рибак В.С.,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 071 Облік і оподаткування
науковий керівник: д.е.н., доценка Петренко В.С.,
Херсонський державний університет

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙНУ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та глобалізації економіки автоматизація бухгалтерського обліку стає невід'ємною складовою ефективного управління фінансовими процесами. Традиційні методи ведення обліку, що базуються на ручному введенні даних та обробці документів, часто призводять до помилок, втрати часу та додаткових витрат. Крім того, сучасні компанії стикаються з викликами, пов'язаними з необхідністю оперативного доступу до фінансових даних, швидкої підготовки звітності та забезпечення відповідності зростаючим вимогам регуляторів. Автоматизація дозволяє значно скоротити витрати часу на обробку інформації, мінімізувати ризики людських помилок і підвищити точність фінансової звітності. Прозорість і безпека є ключовими факторами, що визначають довіру до фінансових процесів. У сучасному бізнес-середовищі фінансова інформація повинна бути доступною для всіх зацікавлених сторін — власників бізнесу, інвесторів, регуляторів та аудиторів. Водночас вона має бути захищеною від несанкціонованого доступу чи фальсифікації [1]. Низка гучних фінансових скандалів у світі підкреслює необхідність створення надійної системи обліку, яка унеможливило маніпуляції даними. Саме тому підприємства дедалі більше звертаються до інноваційних технологій, які можуть забезпечити належний рівень прозорості та захисту даних, створюючи основу для побудови довірчих відносин з усіма учасниками ринку.

Блокчейн-технологія, яка спочатку виникла як основа для криптовалют, нині знаходить застосування у багатьох галузях, зокрема й у бухгалтерському обліку. Її унікальні характеристики, такі як децентралізована структура, незмінність записів та можливість створення смарт-контрактів, роблять блокчейн потужним інструментом для автоматизації та забезпечення прозорості облікових процесів. Блокчейн дозволяє фіксувати транзакції в режимі реального часу, що значно підвищує оперативність та достовірність фінансових даних. Крім того, технологія мінімізує ризики людських помилок та шахрайства, оскільки всі записи є незмінними і можуть бути перевірені будь-яким учасником мережі. Використання блокчейну в бухгалтерському обліку є не лише кроком до підвищення ефективності, але й гарантією дотримання високих стандартів прозорості та безпеки у фінансових операціях.

Технологія блокчейну базується на трьох ключових принципах:

1. Децентралізації — це зберігання даних на мережі вузлів, що унеможливорює контроль інформації однією стороною. Такий підхід підвищує стійкість до збоїв і кібератак.
2. Незмінності — це забезпечення того, що кожен запис у блокчейні є незворотним і не може бути змінений без погодження всіх учасників мережі, що гарантує довіру до даних.
3. Прозорості— це доступ учасників мережі до повної історії транзакцій, що сприяє відкритості й запобігає конфліктам чи спірним ситуаціям [2, С.230].

Блокчейн забезпечує новий рівень стійкості та прозорості для бухгалтерських процесів, завдяки чому можна ефективніше уникати помилок, захищати дані та спрощувати перевірки транзакцій. Переваги використання блокчейну в бухгалтерському обліку:

- зменшення помилок і людського втручання, через автоматизацію процесів запису та обробки даних;
- підвищення безпеки фінансових даних, як гарантія захисту від несанкціонованого доступу та маніпуляцій завдяки децентралізованій структурі й незмінності записів;
- миттєва перевірка транзакцій, можливість перевірки всіх операцій у режимі реального часу, що скорочує час на аудит і підвищує довіру до фінансової звітності.

Використання блокчейну в бухгалтерії підвищує ефективність, безпеку та оперативність роботи завдяки автоматизації ключових процесів і зменшенню втручання людини. Та крім переваг впровадження блокчейну є і виклики його впровадження в бухгалтерському обліку:

- юридичні та регуляторні обмеження, невизначеність законодавства в багатьох країнах, що створює правові бар'єри для впровадження блокчейну;
- технічна складність інтеграції, потреба в адаптації існуючих бухгалтерських систем до блокчейн-рішень, що вимагає значних інвестицій;
- висока вартість впровадження, значні початкові витрати, які можуть бути непосильними для малого та середнього бізнесу;
- Недостатній рівень знань і кваліфікації, брак фахівців, які розуміють технологію блокчейну та її можливості для бухгалтерії.

Блокчейн відкриває нові горизонти для розвитку бухгалтерського обліку та фінансового управління, пропонуючи інноваційні рішення, які здатні змінити традиційні підходи. Очікується, що в майбутньому регулятори створять більш чіткі й зрозумілі правила, які забезпечать надійну основу для впровадження блокчейну. Це дозволить компаніям простіше інтегрувати цю технологію в свої облікові системи, усуваючи правову невизначеність та створюючи сприятливе середовище для її застосування. Завдяки блокчейну можуть виникнути нові моделі бізнесу, що базуються на децентралізованих платформах. Забезпечуючи не лише прозорість і довіру між усіма учасниками ринку, але й створити умови для більш тісної співпраці та обміну даними. Такі зміни мають потенціал радикально змінити підходи до фінансового управління, роблячи їх більш інноваційними та орієнтованими на майбутнє [3, с. 21].

Таким чином, блокчейн не лише сприяє вдосконаленню існуючих процесів, але й стає важливим інструментом для створення ефективних, безпечних і прозорих фінансових систем. Його впровадження в бухгалтерський облік є не просто трендом, а необхідною умовою для адаптації до викликів сучасного бізнес-середовища. Таким чином, блокчейн є не лише технологією майбутнього, але й важливим кроком до вдосконалення бухгалтерського обліку вже сьогодні. Його переваги — прозорість, автоматизація та безпека — відкривають нові можливості для бізнесу, підвищуючи ефективність і довіру до фінансових процесів. Попри наявні виклики, блокчейн стає важливим елементом цифрової трансформації у сфері бухгалтерії.

Список використаних джерел

1. Сторожук Т. М., Моргуненко А. С. Інтеграція блокчейн-технології в систему обліку та аналізу контрольованих операцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-09-03> (дата звернення: 17.11.2024).

2. Lee H., Hwang S. Blockchain and Accounting Revolution. *Accounting Information Review*. 2018. Vol. 36, no. 3. P. 225–239. URL: <https://doi.org/10.29189/kaiaair.36.3.10> (date of access: 17.11.2024).
3. Гузь М. М., Соколенко Л. Ф., Ткаль Я. С. Інноваційний потенціал технології блокчейн у бухгалтерському обліку. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 2. С. 19–25. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.19> (дата звернення: 17.11.2024).

Сілкін М.О.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої
науковий керівник: к.е.н., доцент Ковальов В.В.,
Херсонський державний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ У ВИЩИХ ПРОФЕСІЙНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Інтерактивне навчання як засіб активізації учнів. Інтерактивна модель навчання створює комфортне середовище, де кожен учень відчуває успішність і впевненість у власних можливостях. Вона сприяє співпраці, розвитку комунікативних навичок, критичного мислення та прийняттю обдуманих рішень.

В українській освіті інтерактивні методи не є нововведенням. Ще на початку ХХ століття використовувалися лабораторно-бригадні та проєктні методи, що і зараз демонструють ефективність для створення атмосфери співпраці та взаємодії.

Основною метою інтерактивного навчання є забезпечення постійної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. У такому середовищі учень і вчитель виступають партнерами, що сприяє рефлексії, розвитку знань і навичок.

Зміст педагогічного процесу у вищих професійних навчальних закладах (ВПНЗ) охоплює кілька важливих компонентів, кожен із яких відіграє ключову роль у підготовці майбутніх фахівців. По-перше, теоретичні знання формують наукові та аналітичні основи професійної діяльності студентів, включаючи різноманітні академічні дисципліни. По-друге, практичні навички, які здобуваються під час практичних занять і лабораторних робіт, дозволяють студентам застосовувати теорію на практиці, розвиваючи критичне мислення та комунікативні навички.

Важливим компонентом є також сучасні методи та технології, що охоплюють новітнє програмне забезпечення та інструменти, необхідні для успішної професійної діяльності.

Ефективність інтерактивного навчання залежить від підготовленого простору, наявності ресурсів та обладнання, психологічної підтримки учнів і організаційних методів, таких як рівномірний розподіл участі та гнучке формування груп.

Інтерактивні технології поділяються на кооперативне навчання, колективно-групове навчання, технології ситуативного моделювання та методи обговорення дискусійних питань. Ці технології сприяють активному залученню учнів, розвитку комунікативних навичок і вмінню працювати в команді.

У сучасному світі освіти роль викладача зазнала значних змін. Сьогодні вони виступають не лише як джерела знань, але й як фасилітатори, які активно створюють динамічне, інтерактивне та підтримуюче середовище для студентів. Викладачі мають на меті заохочувати студентів до самостійного мислення, критичного аналізу та творчого підходу до вирішення проблем. Це передбачає використання сучасних технологій, які дозволяють інтегрувати різноманітні форми навчання та забезпечити гнучкість у навчальному процесі.

Крім того, викладачі повинні адаптувати свої методи викладання відповідно до індивідуальних потреб учнів, враховуючи різноманітність стилів навчання та рівнів підготовки. Вони можуть використовувати різні педагогічні стратегії, такі як групова робота, проєктне навчання та перевернуте навчання, щоб забезпечити активну участь студентів у процесі навчання.

Важливою складовою ролі викладача є також моніторинг та оцінка прогресу студентів. Це дозволяє вчасно виявляти труднощі та коригувати навчальні програми, що сприяє оптимізації навчального процесу. Завдяки цьому викладачі можуть створити умови, за яких студенти відчують себе впевнено і мотивовано до досягнення своїх цілей.

Загалом, сучасний викладач є не лише передавачем знань, а й наставником, який допомагає студентам реалізувати свій потенціал, забезпечуючи якісну освіту, яка відповідає вимогам сьогодення.

Список використаних джерел

1. Артикуца Н. В. Освітні інновації у контексті євроінтеграційних процесів. Вища освіта України. Темат. Вип.: Вища освіта України у контексті інтеграції до Європейського освітнього простору: моніторинг якості освіти/АПН України, Ін-т вищої освіти:[відп. ред. вип. Маноха І.П.]. К.: Гнозис, 2007. Дод. 3, (т. 5). 1523 с.

2. Барановська Л. В. Психолого-педагогічні аспекти професійної підготовки студентів у технічних вищих навчальних закладах. *Вісник Національного авіаційного університету. Збірник наук. праць. Серія: Педагогіка. Психологія*. Випуск 1 (3) 2010. С. 88-91.

3. Білий Л. Особливості розвитку вищої професійної освіти в Україні та сучасні тенденції в управлінні освітою. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. Вип. 1. 2012. С. 67-81.

4. Бойко А. Упровадження інновацій як чинник оптимізації співвідношення педагогічної теорії і практики. *Рідна школа*. 2011. № 8/9. С. 19-22.

5. Борківська Р. Умови і способи ефективної організації групової навчальної діяльності студентів. *Наукові Записки Вінницького державного педагогічного університету*. 2001. № 5. С. 19-24.

Сімонова М.Л.,

здобувачка другого (магістерського) рівня освіти
спеціальності 015.37 Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської
продукції та харчові технології,
науковий керівник: д.е.н., доцентка Петренко В.С.,
Херсонський державний університет

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Сучасний світовий ринок органічної продукції демонструє динамічне зростання, обумовлене зростаючим попитом споживачів на екологічно чисті та безпечні для здоров'я товари. За останні десятиліття суспільна свідомість щодо впливу сільськогосподарського виробництва на довкілля значно зросла. Споживачі надають перевагу продукції, яка виготовлена без використання хімічних добрив, пестицидів, генетично модифікованих організмів та інших штучних складників. Відповідно, органічна продукція стає одним із найважливіших сегментів агропромислового комплексу у багатьох країнах.

Україна, маючи значний природний потенціал, родючі ґрунти та традиції сільськогосподарського виробництва, займає важливе місце серед країн, які експортують органічну продукцію. Проте рівень інтеграції українських виробників до міжнародних ринків органіки залишається порівняно невисоким, що пов'язано з низкою викликів, таких як дотримання міжнародних стандартів,

відсутність розвиненої інфраструктури та обмежена державна підтримка. Водночас існують значні перспективи для підвищення конкурентоспроможності української органічної продукції та зміцнення позицій на світовому ринку.

Згідно з даними міжнародних досліджень, обсяг світового ринку органічної продукції зростає в середньому на 10–15% щорічно. Основними драйверами цього процесу є підвищення рівня обізнаності споживачів про переваги органічної продукції, посилення екологічних стандартів у країнах ЄС, США, Канаді та інших регіонах, а також активне залучення великих торговельних мереж до реалізації органічної продукції. У 2022 році загальний обсяг продажів органічної продукції у світі перевищив \$150 млрд і продовжує зростати.

Особливе значення має розширення сегмента преміальних товарів у секторі органічної продукції. Країни Європейського Союзу, які є найбільшими споживачами органіки, активно підтримують цю галузь через програми субсидій, квоти та спеціальні сертифікаційні вимоги. В умовах постійного збільшення кількості споживачів, які готові платити більше за якісний продукт, ринок органічної продукції відкриває великі можливості для експортерів. Україна є одним із ключових постачальників органічної сировини, зокрема зернових, олійних культур, ягід та меду, до країн Європейського Союзу, США та Азії. У 2021 році Україна входила до десятки найбільших експортерів органічних продуктів до ЄС, займаючи провідні позиції у постачанні органічної пшениці, кукурудзи та соняшникової олії. Загальна площа сертифікованих органічних земель в Україні становить близько 500 тис. га, що робить її однією з лідерів за цим показником у Східній Європі. Однак, попри високий потенціал, українські виробники стикаються з низкою проблем, зокрема складністю сертифікації за міжнародними стандартами, нестачею фінансових ресурсів для розвитку виробництва та низкою обізнаністю про українську органічну продукцію на світових ринках. Разом із цим, посилення державної підтримки, інтеграція до європейських ринків та розширення асортименту продукції можуть суттєво збільшити конкурентоспроможність української органіки [1, С. 212].

Українська органічна продукція має низку переваг у порівнянні з конкурентами, зокрема високу якість сировини, родючість ґрунтів та низькі витрати на виробництво. Наприклад, Польща активно розвиває органічне виробництво, але її аграрний сектор залежить від більш високих витрат на оплату праці та логістику. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для визначення ключових аспектів конкурентоспроможності органічної продукції

України на міжнародному ринку [2]. Цей підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, які впливають на розвиток галузі.

Таблиця 1

SWOT-аналіз української органічної продукції на міжнародному ринку

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Висока якість продукції завдяки родючим ґрунтуванням та сприятливим природним умовам - Наявність сертифікацій, що відповідають міжнародним стандартам ЄС та USDA Organic - Порівняно низька собівартість виробництва, що дозволяє пропонувати конкурентні ціни - Близькість до європейських ринків та зручна логістика	- Недостатня обізнаність про українську органічну продукцію на деяких зовнішніх ринках - Недостатньо розвинена інфраструктура для переробки та зберігання продукції - Високі витрати на сертифікацію, які можуть стати бар'єром для нових виробників - Обмежена державна підтримка та нестабільне фінансування галузі
Можливості	Загрози
- Зростаючий попит на органічну продукцію в ЄС, США, Канаді та Азії - Можливість виходу на нові ринки, такі як Близький Схід та Південна Азія - Розширення державної підтримки та міжнародних інвестицій у розвиток органічного сектора - Підвищення екологічної обізнаності та попит на органічні продукти серед українських споживачів	- Висока конкуренція з боку інших постачальників органічної продукції на світовому ринку - Належність від міжнародних стандартів і можливості зміни у вимогах до сертифікації - Геополітичні ризики та нестабільність, що можуть вплинути на експорт і ринки збуту - Зростання витрат на логістику та транспортування через глобальні економічні фактори

Проведений SWOT-аналіз вказує на значний потенціал української органічної продукції на міжнародному ринку. Сильні сторони, такі як висока якість продукції, конкурентоспроможна ціна та близькість до європейських ринків, створюють основу для подальшого зростання експорту. Можливості виходу на нові ринки та збільшення державної підтримки відкривають перспективи для розширення галузі. Водночас існують суттєві виклики, серед яких недостатня інфраструктура, високі витрати на сертифікацію та нестабільне фінансування. Вплив зовнішніх загроз, таких як геополітичні ризики та зміни у міжнародних стандартах, також потребує врахування при формуванні стратегій

розвитку. Для зміцнення позицій української органічної продукції на міжнародному ринку необхідно зосередитися на розбудові інфраструктури, підвищенні обізнаності про продукцію серед міжнародних споживачів і адаптації до глобальних вимог. Лише комплексний підхід до подолання слабких сторін та використання можливостей дозволить українській органіці посісти чільне місце на світовому ринку.

Проведений аналіз показує, що Україна має значний потенціал для зміцнення своїх позицій у цій галузі. Висока якість продукції, відповідність міжнародним сертифікаційним стандартам і зручна логістика створюють міцну основу для подальшого розвитку. Однак для досягнення успіху необхідна безпроблемна проблема, серед якої недостатньо розвинена інфраструктура, високі витрати на сертифікацію та обмеження державної підтримки. Важливим є врахування геополітичних ризиків, змін у міжнародних стандартах та посилення конкуренції на світовому ринку. Більш комплексний підхід до врегулювання внутрішніх і зовнішніх викликів дозволяє Україні стати лідером у сфері органічного виробництва на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Дейнега І., Лук'яник М., Рубель В. Органічна продукція та перспективи маркетингово-збутової діяльності підприємств аграрного бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 210–216. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-29>
2. Сичук О. В. Діагностика розвитку ринку органічної продукції в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-03-02> (дата звернення: 17.10.2024).

Фролов А. Ю.,

к. держ. упр., докторант кафедри економічної теорії,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

ГРІНВОШІНГ НА РИНКУ ЗЕЛЕНИХ ОБЛІГАЦІЙ: МАЙБУТНІ ВИКЛИКИ

Прийоми грінвошінгу відомі ще з середини XX століття, і тепер це явище ідентифікують в різних сферах суспільного життя, у тому числі, і на ринку цінних паперів. Грінвошінг (з англ. – greenwashing) або «зелений камуфляж» – це маркетингове рішення, яке дозволяє позиціонувати бренд, продукт або

послуги більш екологічними, ніж вони є насправді з метою збільшення прибутку. Для ринку зелених облігацій Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України визначає грінвошінг як «недобросовісний маркетинг, видання бажаного за дійсне шляхом надання облігаціям статусу зелених для покращення екологічної репутації емітента, створення іміджу емітента як екологічно-орієнтованого з метою збільшення продажу його облігацій, отримання політичної підтримки» [1].

Стрімкий розвиток глобального ринку зелених облігацій загострив спекуляції навколо грінвошінгу серед інвесторів. З'явилися сумніви щодо спрямування надходжень, отриманих від емісії цих цінних паперів на «неекологічні» цілі. Інвестори захотіли бачити підтвердження щодо екологічних переваг проєктів і активів, що фінансуються за рахунок цих цінних паперів. І окремі компанії почали маніпулювати інформацією про свої проєкти, представляючи їх як «зелені», хоч ті насправді не мали екологічних переваг.

При цьому виявилось, що деякі проєкти, які реалізуються за кошти виручені від емісії зелених облігацій, можуть позитивно впливати в одній екологічній сфері, але завдавати шкоди в інших. Так, в Бразилії еко-активісти виступали проти целюлозно-паперової місцевої компанії Fibria, яка мала спрямувати виручку від емісії зелених облігацій на підтримку промислових плантацій дерев. Ця компанія начебто маніпулювала можливими позитивними ефектами від цієї діяльності, а це ставило під сумнів екологічні вигоди проєкту. Так само в Канаді лунали претензії до заяв уряду, що дозволив фінансувати за рахунок випуску зелених облігацій нафтогазові компанії, які за ці кошти будуватимуть інфраструктуру, що здатна вловлювати вуглець [2].

Прояви таких суспільних протестів почали підривати довіру до ринку зелених облігацій з боку соціально-відповідальних інвесторів. І хоч на інвесторів не переносяться екологічні та соціальні ризики проєктів, що можуть як повністю так і частково фінансуватися або рефінансуватися виручкою від емісії цих цінних паперів, а переноситься лише кредитний ризик емітента [1], інвестори хочуть бути впевнені, що грають по чесних правилах [3].

Довіра є одним з ключових факторів для розвитку ринку цих цінних паперів. Тож поширення грінвошінгу може стати ще одним тригером для інвесторів вкладати кошти в зелені облігації особливо на ринках, що розвиваються, до яких також відноситься Україна. Будь-які помилки в нецільовому використанні коштів, невідповідність або ризикованість проєктів та спроби емітентів відійти від задекларованих цілей можуть спровокувати незворотні процеси виходу з країн інвесторів.

З метою запобігання грінвошінгу для учасників ринку зелених облігацій вже розроблені загальноприйняті підходи: таксономії і стандарти. Першою

Міжнародна асоціація ринків капіталу (ICMA) розробила Принципи зелених облігацій (GBP), після чого країни на різних континентах стали формувати власні національні стандарти і керівництва по «зеленому» маркуванню облігацій: Стандарт Європейського Союзу щодо зелених облігацій (EU GBS), Стандарт Асоціації держав Південно-Східної Азії (АСЕАН), а також національні стандарти її окремих країн-членів Індонезії, Малайзії; Стандарт Великої Британії; керівні рекомендації Китаю щодо зелених облігацій [4]. Всі вони схожі за структурою і спрямовані на вдосконалення прозорості, узгодженості та стандартизованості процесів на ринку зелених облігацій, зменшення витрат емітентів та інвесторів. Для мінімізації ризиків виникнення грінвошінгу ці стандарти рекомендують емітентам зелених облігацій добровільно підтвердити стійкість своєї основної ділової діяльності, унеможливити непрозоре використання надходжень від емісії зелених облігацій та не допустити їх спрямування на фінансування проєктів, щодо яких недостатньо доказів позитивного впливу на довкілля.

Але сьогодні все більше дискусій виникає навколо таксономій – систем класифікацій, які ідентифікують види діяльності, активи або категорії проєктів, що забезпечують досягнення ключових кліматичних, екологічних, соціальних або сталих цілей з посиланням на визначені порогові значення або цілі. На глобальному ринку зелених облігацій відомі: Таксономія ЄС, Китайська таксономія (затверджений каталог проєктів для зелених облігацій), таксономія Малайзії на основі принципів зелених облігацій, таксономія Бангладеш, Монгольська зелена таксономія, розробляються таксономія зеленого фінансування Сінгапуру, систематика Південної Африки [3]. Оскільки в світі не має єдиної усіма прийнятої «зеленої» таксономії, учасники боргового ринку використовують різні, як визнані країнами офіційно, так і ринкові таксономії.

При цьому країни світу по різному підходять до формування таксономій. І між країнами не має повного консенсусу щодо «зеленості» проєктів, їх впливу на довкілля. Фрагментація і неузгодженість «зелених» ринків, можливості помилкової класифікації проєктів як «зелених» окремими країнами можуть загострити ризики грінвошінгу як на глобальному, так і локальних ринках зелених облігацій.

З іншого боку, таксономії мають бути відкритими для інтеграції нових екологічних проєктів в силу розвитку науки і технологій. Але тут країни повинні бути обережними. Малодосліджені проєкти або види економічної діяльності, які на перший погляд здаються екологічними, можуть завдавати шкоди іншим соціальним або екологічним цілям. Для мінімізації ризиків грінвошінгу інтеграція таких проєктів в таксономії має базуватись на ретельних наукових дослідженнях, незалежних від політичного та економічного впливу.

Об'єктивне оцінювання нових проєктів та винаходів із залученням компетентних міжнародних організацій дозволить усунути відповідні ризики.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Рекомендацій щодо реалізації або фінансуванню проєктів екологічного спрямування шляхом емісії зелених облігацій : Рішення НКЦПФР від 07.07.2021 №493. URL: https://saee.gov.ua/sites/default/files/blocks/Rekomendatsiji_NKTPFR.pdf
2. Кривенко Лариса. “Зелені” фінанси. URL: <https://familyoffice.com.ua/articles/zelen-fnansi-331>
3. ICMA. Overview and Recommendations for Sustainable Finance Taxonomies. 2021. URL: <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/ICMA-Overview-and-Recommendations-for-Sustainable-Finance-Taxonomies-May-2021-180521.pdf>
4. Лангнан Чен. Підтримка розвитку ринку зелених облігацій в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/supporting-green-bond-development-ukraine-report>

Ходзицька В.В.,

канд. екон. наук., доцент,

доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ОБЛІК ВАРТОСТІ МАТЕРІАЛЬНИХ ПОТОКІВ: МІНІМІЗАЦІЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ НА ДОВКІЛЛЯ В ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Облік і підзвітність в сфері сталого розвитку включають методи і інструменти для вимірювання, прогнозування, контролю та підзвітності господарюючих суб'єктів в екологічній царині, сфері соціальної відповідальності та економіки. Такий інструментарій надає можливість оцінити вплив суб'єкту господарювання на довкілля, суспільство та економіку. Такий аналіз виявляє проблеми, які можуть залишитися непоміченими іншими системами бухгалтерського обліку, оптимізуючи інформацію для організаційних кроків та оцінки успіху.

Релевантний екологічний менеджмент у корпоративній структурі має за мету створення надійної системи виявлення та вимірювання екологічних

витрат. Існує кілька дієвих інструментів та методів, які визначають види діяльності, процеси та продукти, відповідальні за екологічні витрати.

Одним з таких дієвих інструментів є облік вартості матеріальних потоків. Цей інструмент сприяє комплексній оцінці та управлінню екологічними витратами в корпоративному середовищі, тим самим підвищуючи загальну сталу екологічну відповідальність.

На початку століття недостатня поінформованість суб'єктів господарювання про довгострокові екологічні проблеми, що постійно еволюціонують, змушувала суб'єкти господарської діяльності ігнорувати ці наслідки під час калькулювання собівартості продукції. Тому, витрати на ліквідацію екологічних збитків, завданих декілька десятиліть тому, актуалізуються в сьогоденні. Це означає, що раніше виготовлені продукти, мали занижку собівартість, не скориговану на екологічні витрати. Формування релевантної собівартості потребує покриття повних витрат, лівовою частиною яких є екологічні. [3]. Наразі суб'єкти господарювання активно залучають системи, спрямовані на точне відстеження та кількісну оцінку своїх історичних, поточних та майбутніх екологічних витрат, пов'язаних із цінами на продукцію. Такі екологічні витрати доцільно поділити на три окремі групи витрат, пов'язаних з:

- процесом забруднення в минулому, не пов'язаним з поточною діяльністю;
- теперішнім забрудненням, пов'язаним з операційною діяльністю;
- майбутніми екологічними витратами, пов'язаним з теперішньою діяльністю.

Метод *обліку вартості матеріальних потоків* є найоптимальнішим методом обліку екологічного менеджменту, який притаманний обробним галузям. Основною метою цього методу є максимізація допомоги суб'єктам господарювання в мінімізації впливу на довкілля та підвищення екологічної ефективності, що досягається ретельним вивченням матеріальних потоків та запасів у рамках операційних процесів. Хоча ці матеріальні потоки та запаси є різними для аналізованої діяльності кожної організації, вони зазвичай охоплюють сировину, енергію, воду, і різні форми залишків та відходів.

Повний аналіз цих матеріальних потоків та запасів дозволяє менеджерам точно визначити потенційну операційну неефективність та значні джерела втрат. Крім всебічної оцінки обсягів матеріальних потоків, цей облік досліджує і облік пов'язаних витрат. Потенційно ці витрати включають витрати на придбання, виробництво та логістику матеріалів, які потім підлягають утилізації як відходи.

Надання управлінському персоналу важливої інформації про можливі витрати та процеси є неоціненним етапом обліку та аудиту. Така детальна перспектива виявляється особливо корисною в оцінці ефективних вдосконалень усередині матеріальних потоків та конкретних сегментів процесу.

Повний аналіз цих матеріальних потоків та запасів виступає як цінний інструмент для осіб, які приймають рішення в менеджменті господарюючого суб'єкту, які прагнуть мінімізувати несприятливі екологічні наслідки операційної діяльності, одночасно отримуючи перспективні фінансові вигоди за рахунок підвищення ефективності. Відповідні стандарти описують термінологію, керівні принципи, основні компоненти та реалізацію системи обліку витрат на матеріальні потоки.

Таким чином, облік цих матеріальних потоків та запасів, не лише максимізує розуміння матеріальних потоків як в всередині господарюючого суб'єкту, але також розкриває потенційні наслідки для підтримки переходу організації до більш оптимальної бізнес-моделі [2].

Список використаних джерел

1. AccountAbility, AA1000 Assurance Standard v3. 2020. URL: www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/.
2. Sustainable business models to create sustainable competitive advantages: strategic approach to overcoming COVID-19 crisis and improve financial performance / M. Mattera та ін. Competitiveness Review: An International Business Journal. 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/cr-03-2021-0035>.
3. Oware K. M., Valacherry A. K., Mallikarjunappa T. Do third-party assurance and mandatory CSR reporting matter to philanthropic and financial performance nexus? Evidence from India. Social Responsibility Journal. 2021. Ahead-of-print, ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/srj-10-2020-0411>.
4. The Impact of Sustainability Practices on Firm Financial Performance: Evidence from Malaysia. Management and Accounting Review. 2021. Т. 20, № 3. URL: <https://doi.org/10.24191/mar.v20i03-09>.
5. Buallay A., El Khoury R., Hamdan A. Sustainability reporting in smart cities: A multidimensional performance measures. Cities. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103397>.
6. The impact of sustainability practices on financial performance: empirical evidence from Sweden / D. C. Pham та ін. Cogent Business &

- Management. 2021. Т. 8, № 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526>.
7. Buallay A. Sustainability reporting and agriculture industries' performance: worldwide evidence. Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies. 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/jadee-10-2020-0247>.
 8. Buallay, A. Sustainability Reporting and Firm's Performance: Comparative Study between Manufacturing and Banking Sectors. Int. J. Product. Perform. Manag. 2019. № 69, С. 431–445.
 9. Yilmaz I. Sustainability and financial performance relationship: international evidence. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development. 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/wjemsd-10-2020-0133>.
 10. Dincer B., Keskin A. İ., Dincer C. Nexus between Sustainability Reporting and Firm Performance: Considering Industry Groups, Accounting, and Market Measures. Sustainability. 2023. Т. 15, № 7. С. 5849. URL: <https://doi.org/10.3390/su15075849>.

Яловега Л.В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,

Лега О.В.,

к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,

Прийдак Т.Б.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,

Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ЗМІНИ В БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ, МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

Зміни є невід'ємною складовою сучасного бізнес-середовища, зумовлені зростанням вимог до конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Зміни в бізнесі – це процес переходу від поточного стану господарської діяльності до очікуваного майбутнього, які, попри націленості на досягнення прогресивних цілей супроводжуються труднощами, зокрема: дискомфортом, невпевненістю, агресією, страхом, і навіть депресією.

Концепція «теорії змін» сформувалася в середині 90-х років ХХ століття як відповідь на проблеми, що виникали під час реалізації стратегічних програм

розвитку. Проблематика впровадження цієї теорії полягала в нечіткості розуміння зацікавленими сторонами ланцюжка покрокових дій, які б забезпечили досягнення стратегічних цілей та очікуваних результатів. Авторка «теорії змін», К. Вайс, запропонувала концепцію побудови програми у вигляді послідовних етапів, кожен із яких орієнтований на досягнення конкретного результату. Такий підхід підсилює розуміння того, яким чином упроваджені зміни забезпечують досягнення довгострокових цілей бізнесу.

Управління змінами в бізнесі, зазвичай, фокусується на людському факторі, адже ініціювання змін потребує лідера, здатного втілити їх у життя. Такий лідер має бачення необхідності оновлень й прагне донести це до співробітників і менеджменту підприємства. Проєкти, спрямовані на зміни, реалізуються свідомо, прикладами таких змін можуть бути трансформація організаційної структури суб'єкта господарювання; розвиток корпоративної культури; впровадження нових технологій або розширення асортименту продукції чи послуг.

Першим кроком лідера є створення в колективі відчуття невідкладності змін. Однак, успішне впровадження інновацій у бізнесі потребує підтримки всієї команди, а насамперед, адміністративного менеджменту. Навіть добре сплановані проєкти можуть зазнати невдачі, якщо ігнорується людський фактор, зокрема: небажання персоналу навчатися новому, через складнощі викликані новими умовами праці; опір будь-яким змінам та особистісному розвитку; відчуття відсутності взаємозв'язку між змінами, які впроваджуються та винагородою за результати праці. Відтак статистика свідчить, що 50-75 % проєктів змін не досягають бажаних результатів. Основними причинами невдачі в умовах змін є: відсутність чітких задач та розмежування обов'язків між персоналом; низький рівень комунікації між структурними підрозділами та керівництвом; недостатня вмотивованість працівників; відсутність спонсора; невчасне ухвалення рішень, а також відсутність визнання та винагороди за виконану роботу.

У бізнес-аналітиці існує низка інструментів супроводу змін, що ґрунтуються на принципах ефективного управління, а саме: послідовна комунікація; мотивація та надання повноважень; лідерство через приклад; ідея особистої відповідальності; рекомендації інструментів для розвитку; тощо.

Із метою ефективного управління змінами в бізнес-аналітиці існують моделі управління змінами, які мають вагоме значення, оскільки сприяють адаптації бізнесу до змін, забезпечують структуровану послідовність реалізації нововведень, а також мінімізують ризики та опір співробітників. Основні з-поміж них:

1. Модель «8 кроків Джона Коттера» – ця модель забезпечує структурований підхід до впровадження змін, кожен із наступних кроків спрямований на зниження опору та підвищення ефективності змін.

2. «Крива змін Кюблер-Росс» – психологічна модель, яка описує етапи емоційного реагування людини на значні зміни. Вона використовується в бізнесі для розуміння реакції співробітників на зміни в підприємстві. Крива складається з п'яти основних етапів, які відображають процес зміни: заперечення; гнів; торги; депресія; прийняття змін. Модель демонструє, що будь-які зміни викликають емоції, а опір вважається нормальним явищем; негативна реакція на супротив співробітників – лише ускладнює процес впровадження змін.

3. «Модель переходу В. Бріджеса» – ця модель характеризує психологію людини у процесі проходження через зміни, зосереджуючи увагу не на самих змінах, а на внутрішніх відчуттях, які кожен переживає по-своєму. Модель підкреслює, що зниження продуктивності в умовах впровадження змін є неминучим. Якщо дати працівникам час для отримання нових навичок без критики, вони швидко продемонструють ефективність своєї роботи.

4. «Модель ADKAR» – ця модель є персоналізованим підходом до управління змінами та фокусується на індивідуальних аспектах впровадження нововведення. ADKAR – це аббревіатура від етапів змін: усвідомлення; бажання; знання; здатність; закріплення.

5. Інтегрований підхід – підхід, який передбачає розгляд об'єкта та управління змінами як єдиної системи з об'єднаною командою, бюджетом і планом. Це дозволяє зменшити стрес і досягти стійкого ефекту. Успішне впровадження змін вимагає адаптації моделі під конкретну ситуацію бізнесу з урахуванням його корпоративної культури та рівня опору змінам.

У бізнес-аналітиці використовують декілька підходів до впровадження змін, що відрізняються стратегічними принципами, зокрема:

- підхід «піді-продай» (першочергово формується проєкт, а потім шукається зацікавлений споживач). Такий підхід є неефективним, оскільки не враховує особливості бізнесу, і як наслідок – повільне впровадження змін.

- підхід «шахта» (передбачає, що проєктна команда і команда впровадження змін – це дві різні команди, які співпрацюють між собою). Тісна взаємодія між командами покращує досягнення синергетичного ефекту.

- інтегрований підхід (передбачає, формування проєкту та впровадження змін як єдину цілісну систему, що має спільну команду, бюджет та часовий план). Такий підхід забезпечує стійкий ефект та знижує рівень стресу у процесі впровадження змін. Відтак пропонуємо чотири етапи оцінки впровадження змін у бізнес. Перший етап включає аналіз причин ініціювання змін та

формулювання чіткого бачення планового періоду. Другий етап полягає у визначенні зацікавлених сторін, що вимагає ідентифікації осіб, на яких вплинуть зміни, а також виявлення тих, хто може вплинути на успіх проєкту змін. Третій етап – оцінка масштабу змін, її вплив на різні групи працівників, а також на організаційну структуру підприємства та кількість співробітників. Четвертий етап – оцінка ризиків, що включає аналіз впливу попередніх змін (як позитивного, такого і негативного характеру), кількість запланованих змін, чинники, які можуть вплинути на успіх проєкту в цілому [1].

Із метою формування усвідомлення необхідності змін у бізнесі можуть бути використані різноманітні інструменти, такі як публікації у засобах масової інформації; зустрічі віч-на-віч; електронні розсилки; публікації на сайті підприємства; презентації топменеджерів і проєктної команди; виступи на телебаченні, а також тренувальні та навчальні програми. Важливим аспектом є забезпечення зворотного зв'язку, що дозволяє врахувати думки персоналу.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління змінами є критично важливим аспектом, що забезпечує адаптацію підприємства до вимог ринку. Зміни, хоча й супроводжуються труднощами та опором, проте є каталізатором для розвитку бізнесу. Важливим, у процесі впровадження змін, є врахування людського фактору, оскільки підтримка співробітників та зацікавлених сторін є запорукою успіху впровадження змін. Використання структурованих моделей управління змінами уможливорює систематизувати підходи до реалізації нововведення, знижуючи ризики поразки впровадження змін та підвищуючи ефективність їх впровадження.

Список використаних джерел

1. Томчук, О. (2023). Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>.

Яцкевич І.В.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедр менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія будівництва та архітектури

УПРАВЛІННЯ ЦІННОСТЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ОПЕРАТОРІВ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ

Від початку воєнних дій в Україні, телекомунікаційний ринок зазнав збитків на \$1,8 млрд.[1].

За 2023 рік у більш як 300 українських населених пунктах встановили 2295 базових станцій мобільного зв'язку, які встановлюють українські мобільні оператори. Так, на місяць вони в середньому встановлюють 240 станцій.

Коли у 2022-му розпочалися відключення світла, в українців почалися водночас і перебої зі зв'язком та більшість базових станцій мобільного зв'язку в Україні як джерело живлення використовують акумулятори та працювали протягом кількох годин. Однак, в Україні, зокрема на Одещині, відтоді тестують й базові станції на сонячних батареях. А на Кіровоградщині запроваджували безперебійне живлення станцій від генераторів [2].

В Україні на телекомунікаційному ринку приблизно однакову інвестиційну політику займають два оператори - це Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) "Київстар" та ПрАТ "Vodafone Україна" [3; 4].

ПрАТ "Київстар" почав свою діяльність у 1997 році. Оператор має базу понад 25 мільйонів осіб, а зона покриття охоплює найбільші міста та понад 10 тисяч сіл по всій країні, пропонуючи зв'язок 3G, 4G і LTE [4].

ПрАТ "Vodafone Україна" раніше перебувала у володінні МТС, однак з 2019 року перейшла до управління NEQSOL Holding, після чого був виконаний ребрендинг. База клієнтів нараховує 19,8 мільйона абонентів. Оператор пропонує велике покриття мережі – 86% всіх територій для 3G, і 66% для 4G. Оператор також активно розгортає мережі для інтернету речей з використанням NB-IoT [3].

У 2023 р. чистий прибуток ПрАТ "Київстар" не розголошується у публічній звітності кілька років тому. ПрАТ "Vodafone Україна" за рік зріз у сім разів: з 620 млн. грн. збитку до 3,8 млрд. грн. чистого прибутку, що обумовлено зменшенням збитків від курсових різниць внаслідок валютної політики НБУ в умовах воєнного стану [5].

За 2023 рік ПрАТ "Vodafone Україна" втратило 600000 клієнтів (з початку повномасштабного вторгнення – 3,8 млн.). Наразі залишилося 15,2 млн. Дане становище пояснюється тим, що до бойових дій Україні в оператора були найбільш міцні позиції на сході [5]. Так, «спад пов'язаний зі зменшенням кількості користувачів внаслідок активних бойових дій, недоступності мереж мобільного зв'язку на тимчасово окупованих територіях й у зоні бойових дій та масової міграції», – розповідають у ПрАТ "Vodafone Україна". Та уточнюють, що в III кварталі 2023-го відпливу вже немає: абонентська база залишається стабільною у порівнянні з попереднім кварталом [5].

У ПрАТ "Київстар" під час воєнних дій в Україні, кількість клієнтів зменшилось на 2,2 млн., з них за останній рік – на 300000. На даний час, абонентська база становить 24,1 млн. [4].

Варто зазначити, що всі оператори звітують про позитивну динаміку ARPU (середній дохід від абонента) за 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022-го. Отже, найбільший ARPU у ПрАТ "Vodafone Україна": зростання на 21% (близько 112,4 грн.). Дане зростання в оператора відбулось шляхом «збільшенням обсягів користування послугами мобільного Інтернету та кількості користувачів» [3].

На другому місці з невеликим відривом ПрАТ "Київстар". Середній дохід від абонента зріс на 15,8% (близько 112 грн.). Оператор ПрАТ "Київстар" пропонує тарифи не тільки для молоді, але й для людей похилого віку за доступними тарифами. Водночас оператор має найбільшу кількість додаткових бонусів при підключенні різних пакетів [5].

У ПрАТ "Vodafone Україна" найбільше кількість тарифів з широкою градацією цін. Так, велика частина пакетів орієнтована на активних користувачів, які регулярно знаходяться у мережі Інтернет. Також є й премії-пакети для користувачів, які активно подорожують або ведуть бізнес.

На першому місці за обсягом та динамікою інвестицій у 2023 р. – ПрАТ "Vodafone Україна": за рік оператор збільшив капітальні вкладення на 86% – до 3,8 млрд. грн. «Це дозволило продовжувати оперативні ремонти ушкодженого обладнання та капітальне відновлення мережі, постраждалої внаслідок бойових дій. А також розвивати й розширювати мережу – 4800 базових станцій 4G вивели в ефір під час активної фази війни», – розповідають у компанії [5].

У ПрАТ "Vodafone Україна" є ще одна вагома стаття витрат – купівля інтернет-провайдера «Фрінет» (ТМ «ОЗ») за 746 млн. грн. Так, угоду закрили у III кварталі цього року. До війни «червоний» оператор встиг купити ще одного провайдера – Vega – за \$15 млн. Обидва активи потрібні ПрАТ "Vodafone Україна" для просування на ринку фіксованого Інтернету [5].

ПрАТ "Vodafone Україна" розбудовує мережу за технологією GPON. «За 2022 рік оператор увів в експлуатацію 1072 нових зон у м. Києві, Дніпрі, Львові, Харкові, Запоріжжі, Одесі та Чорноморську областях, що забезпечило доступ до енергоефективного Інтернету для 150000 домогосподарств. З початку 2023 року покрили мережею GPON вже 2273 будинки з можливістю підключення 322000 квартир та офісів», – звітують у пресслужбі оператора [3].

На другому місці з незначним відривом ПрАТ "Київстар". Так, капітальні вкладення ПрАТ "Київстар" у 2023 році зросли на 8,1% – до 3,79 млрд. грн. Завдяки цьому понад 99% мережі зв'язку на підконтрольній Україні території працює у звичному режимі. У III кварталі 2023 року оператор побудував ще 600 нових базових станцій 4G, модернізувала майже 1500 базових станцій, а також під'єднав до мережі 4G ще 54 населені пункти. Нині 4G-зв'язок доступний для 94,7% населення на підконтрольній Україні території [4].

Варто зазначити, що українські оператори мають труднощі з отриманням достатнього та своєчасного фінансування, що потребує удосконалення системи управління шляхом впровадження системи управління вартістю, що сприяє ефективному плануванню, контролю та організаційного процесу для досягнення економічно виправданих цілей телекомунікаційних операторів.

Для впровадження системи управління цінностями інвестиційної діяльності у телекомунікаційних операторів повинно відбуватись з декілька етапів (рис.1), які пов'язані між собою та кожен етап повинен буди узгоджені з урахуванням вартості оператора, його цінностей та стратегії його функціонування й розвитку.

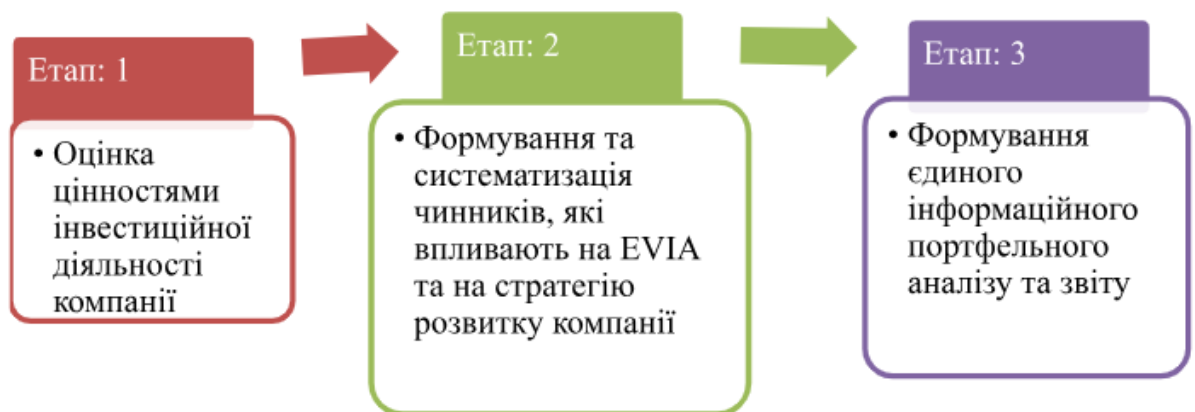


Рис.1. Етапи впровадження системи управління цінностями інвестиційної діяльності

Впровадження системи управління цінностями інвестиційної діяльності у телекомунікаційних операторів сприяє забезпеченню конкурентоспроможності й посиленню позиціонування на ринку та безперервній реорганізації, яка спрямована на досягнення синергетичного ефекту.

Список використаних джерел

1. Збитки для телекомунікацій України через війну становлять майже \$1,8 млрд. URL: <https://speka.media/zbitki-dlya-telekomunikacii-ukrayini-cerez-viinu-skladayut-maize-18-milyarda-dolariv-vzgqg9> (дата звернення: 18.10.2024).
2. Кузьменко Ю. З початку року в Україні встановили 2295 станцій мобільного зв'язку. URL: <https://suspilne.media/778897-z-pocatku-roku-v-ukraini-vstanovili-2295-stancij-mobilnogo-zvazku/> (дата звернення: 18.10.2024).

3. ПрАТ "Vodafone Україна". URL: <https://www.vodafone.ua/> (дата звернення: 18.10.2024).
4. ПрАТ "Київстар". URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 18.10.2024).
5. Київстар, Vodafone, lifecell: порівняння кращих мобільних операторів України. URL: <https://bistrozaim.ua/blog/sravneniye-luchshikh-mobilnykh-operatorov-ukrainy> (дата звернення: 18.10.2024).

СЕКЦІЯ 2

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Алферовська П.Ю,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
четвертого курсу спеціальності: 073 Менеджмент,
науковий керівник: д.е.н., професор Соловійов А.І,
Херсонський державний університет

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Дуже давно тайм-менеджмент вважається необхідним для всіх. Це стосується правильного використання часу, включаючи виконання правильних речей у потрібний час. Вважається, що управління часом дійсно важливо, оскільки воно може фактично вплинути на щоденні завдання людини.

Функціями тайм-менеджменту є :

- планування і постановка цілей
- аналіз витрат часових ресурсів
- самоорганізація і делегування
- виключення зайвих завдань

Організація часу за бажанням. Залучення до продуктивної діяльності та виконання обов'язків відповідно до заздалегідь визначеного розкладу є основними елементами ефективного управління часом. Це свідчить про те, що ми розподіляємо час на свої бажання і що є вирішальним для нашого розвитку. Реалізація наших амбіцій залежить від нашого часу та зусиль. Стівен Кінг визначив зовнішні фактори, які можуть перешкоджати здатності людини ефективно керувати своїм часом, впливаючи на розподіл часу, здатність і ефективність. Дослідження також підкреслює необхідність більшого самообмеження внаслідок підвищеної незалежності, наданої під час цієї фази. Тому вкрай важливо дослідити взаємозв'язок між розподілом часу та управлінням часом, особливо в світлі поточних трансформацій, що відбуваються в освітньому середовищі на тлі надзвичайної ситуації у сфері охорони здоров'я у всьому світі. Інша фундаментальна проблема виникає через невіддільність прикладного наукового характеру менеджменту при розгляді як управлінських, так і неуправлінських наслідків. Це пов'язано з тим, що багато змінних, таких як організаційний дизайн, структура, особистості, групова динаміка та здатність до навчання, відрізняються. Тому менеджерам важко працювати зі збалансованою та успішною стратегією. Застосування теорій управління різняться для різних видів

бізнесу та людей у різних контекстах. Останні тенденції спонукали до переходу до порівняльної теорії менеджменту, яка наголошує на вивченні міжкультурної динаміки та варіацій усередині культур, у тому числі тих, що виходять за межі національних кордонів чи культурних груп націй, а також варіацій в організаційних контекстах .

Таблиця 1

Переваги та недоліки тайм-менеджменту

Переваги	Недоліки
1. Тайм-менеджмент знижує стрес. Планування і контроль над професійними чи особистими завданнями знижує рівень стресу, тому що людина розуміє що і коли потрібно зробити.	1. Планування, визначення пріоритетів займає багато часу. Деякі люди можуть приділяти багато часу на створення ідеального плану, а часу на завдання не буде.
2. Ліпший результат. Сконцентровуючись на одному завданні, а не на всіх одночасно, менеджер може зробити їх якісніше. Це добре впливає на результат роботи.	2. Незмінне прагнення до ідеального плану може стати високою вимогою до себе. Це може викликати стрес та негативно впливати на роботу, самооцінку.
3. Тайм-менеджмент дозволяє зауважити прогрес і досягати цілей, підвищує мотивацію.	3. Є випадки коли людина надмірно захоплюється розподілом часу і це призводить до зворотного ефекту.
4. Постійна робота над управлінням часу допомагає розвивати самоконтроль.	4. Користування багатьох інструментів, програм може призвести до залежності і відволікає від завдань.
5. Тайм-менеджмент дозволяє приділяти час не лише роботі, а я відпочинку.	
6. Завдяки плануванню і розставленню пріоритетів людина може виконати як найбільше завдань за менший час.	

Отже, час є найважливішим фактором у житті людини. Вкрай важливо, щоб ми використовували ефективний тайм-менеджмент, щоб гарантувати, що ми не перевантажені та не перевантажені . Використовуючи широкий набір інструментів, можна досягти цієї мети. Якщо ви хочете правильно розпоряджатися своїм часом, важливо визначити пріоритетність зобов'язань.

Список використаних джерел

1. The Relevance of Time Management in Academic Achievement URL: https://www.researchgate.net/publication/376982131_The_Relevance_of_Time_Management_in_Academic_Achievement_A_Critical_Review_of_the_Literature

2. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності роботи сучасного керівника URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/59_2021/15.pdf

Андрієнко А.С.,

аспірант,

Андрієнко С.М.,

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ГЕЙМІФІКАЦІЯ, ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Гейміфікація є стратегією, що полягає в застосуванні елементів та принципів ігор для підвищення зацікавленості, мотивації та участі працівників у робочих процесах. Цей підхід може бути вкрай ефективним на торгових підприємствах, де конкуренція і високий тиск щодо досягнення цілей є загальнопоширеними явищами.

Створення захоплюючого робочого середовища включає: впровадження елементів гри в щоденні рутинні завдання, щоб зробити робоче середовище цікавішим та стимулюючим; використання ігрових механізмів, таких як рівні, досягнення та бейджі, для відстеження та винагородження успіхів працівників.

Організація конкурсів та викликів включає: проведення регулярних конкурсів серед команд або окремих працівників для стимулювання конкуренції та досягнення цілей; запуск викликів, які мають за мету покращення навичок працівників та досягнення нових висот у роботі.

Моніторинг та аналітика включає: застосування інструментів моніторингу та аналітики для відстеження прогресу працівників та оцінки ефективності гейміфікаційних заходів; аналіз даних для вдосконалення стратегій гейміфікації та адаптації їх до потреб колективу.

Гейміфікація не лише стимулює працівників до досягнення високих результатів, але також сприяє покращенню комунікації, розвитку навичок та створенню позитивного корпоративного клімату. Правильно впроваджена гейміфікація може позитивно вплинути на взаємодію та продуктивність трудового колективу [1].

Напрямки використання гейміфікації в управлінні персоналом:

- гейміфікація, як інструмент рекрутингу;

- гейміфікація як інструмент програм адаптації нових працівників;
- гейміфікація як інструмент мотивації персоналу
- гейміфікація, як інструмент підвищення якості корпоративного навчання;
- гейміфікація, як інструмент стимулювання ідей та впровадження іновацій [2].

Існують наступні види гейміфікації. Змагальна гейміфікація заснована на мотивації співробітників шляхом різних змагань, тематика яких тісно пов'язана з проблемами або завданнями компанії. Ця форма передбачає створення різних конкурсів, змагань, в рамках яких будуть вирішені першочергові завдання компанії [3]. Переможна гейміфікація заснована на зацікавленості співробітників в ігровому процесі, в рамках якого будуть виконані завдання компанії. Відмінність цієї форми полягає в тому, що після закінчення ігрового процесу всі співробітники будуть переможцями. При цьому клімат і атмосфера в компанії будуть завжди позитивними, а співробітники зможуть згуртуватися. Естетична гейміфікація ґрунтується на доведенні головних цілей та завдань для співробітників, при цьому цілі та завдання повинні збігатися з інтересами та бажаннями співробітників компанії. Як приклад можна навести ситуацію, коли за перевиконання плану продажів співробітник буде отримувати медаль, грамоту або незначний подарунок. Працівники, перебуваючи в грі та використовуючи змагальну механіку, спрямовану на виявлення лідера, переможця, підвищують якість роботи загалом, адже лідером стане тільки один, а прагнути до цього будуть всі (або досить значуща частина колективу) [4].

Спонування – це конкретна подія, яка змушує людину змінити свою поведінку. Залежно від рівнів двох інших ключових компонентів (мотивації та умінь) застосовуються різні типи спонувань. Наприклад, чіткий алгоритм або інструкція потрібна у випадку високої мотивації і недостатнього рівня вмінь; виклик або пропозиція у випадку високого рівня і мотивації, вмінь тощо. Стосовно освітнього процесу, то відомим засобом до спонування є оприлюднення точної дати виконання контрольного завдання (заліку, іспиту, захисту роботи тощо).

Друге питання, яке спонукає до дискусії, стосується пояснення того, чим сучасна гейміфікація відрізняється від технології ігрової діяльності, традиційних ігротехнік, які мають наукове обґрунтування і широке використання у різних галузях, зокрема в освіті. Кожний педагог знає, як організувати навчальну ігрову діяльність, не використовуючи жодних цифрових програм. Так, різні значки, які отримують учні протягом дня, дозволяють відстежувати їхній прогрес і на основі цього створювати «таблицю

лідерів». Формувальне оцінювання, яке сьогодні активно впроваджується як моніторинг навчальних досягнень здобувачів, також передбачає відповідну рівневу структурування.

Справжньою новизною гейміфікації є цифровізація мотивації. Сучасне покоління живе з раннього дитинства у цифровому світі, розуміє і виконує більшість рутинних процесів через використання різноманітних гаджетів. Цифровий контент додає сучасним користувачам відчуття комп'ютерної гри. Новим є те, що за допомогою цифрового додатку або пристрою користувач отримує стійку мотивацію до діяльності, більш того, це може легко масштабуватися для залучення широкої аудиторії з низькими матеріальними витратами [5].

Дослідження використання гейміфікації в сучасних HRM-системах дало підстави для продукування висновку, що гейміфікація є корисним інструментом для поліпшення ефективності бізнес-процесів у менеджменті персоналу. Вона дозволяє залучати працівників до виконання рутинних завдань, зміцнює мотивацію та збільшує рівень задоволеності кожного учасника. Але гейміфікація має бути ретельно спланована та добре продумана, щоб не знизити рівень професійної відповідальності працівників та не порушити етичні норми компанії.

Варто зазначити, що гейміфікація не може вирішити всіх проблем менеджменту персоналу, і вона має бути використана в поєднанні з іншими ефективними підходами. Імплементация технологій гейміфікації в сучасних HRM-системах підвищує ефективність процесів розвитку працівників, знижує витрати на навчання та збільшує залучення до цих програм навчання. Тому використання гейміфікації у HRM-системах може стати важливим інструментом у розвитку персоналу та досягнення організаційних цілей. Проте важливо також враховувати те, що успішність впровадження гейміфікації залежить від правильного вибору методів та інструментів, а також від організаційної культури та підходу до менеджменту персоналу. Враховуючи сучасні умови, компанії мають вивчати власні потреби в нових технологіях, що, безумовно, викликає тісну співпрацю з розробниками HRM-систем [6].

Отже, гейміфікація – це інноваційний підхід, який все частіше використовується в різних сферах життя, включаючи бізнес і освіту. З розвитком технологій з'являються нові можливості для вдосконалення гейміфікації та її інтеграції в робочі процеси.

Перспективними напрямками використання гейміфікації, як ефективного інструменту управління персоналом підприємства на наш погляд є:

1. технології віртуальної та доповненої реальності (VR і AR), а саме використання імерсивного досвіду (VR і AR дозволяють створювати

- повністю занурюючи ігрові середовища, що підвищує залученість співробітників); тренінгів (створення симуляцій, де співробітники можуть відпрацьовувати різні сценарії в безпечному середовищі) та колаборацій (спільна робота в віртуальному просторі, незалежно від фізичного розташування);
2. блокчейн, а саме наступних аспектах: прозорість та безпека (блокчейн забезпечує прозору систему обліку досягнень, балів та винагород); NFT (незамінні токени можуть використовуватися для унікальних винагород та атрибутів в іграх); децентралізовані автономні організації (DAO) (можуть бути використані для управління спільнотами та прийняття рішень в рамках гейміфікованих проєктів);
 3. штучний інтелект (ШІ), а саме персоналізація (ШІ дозволяє створювати персоналізовані ігрові досвіди для кожного співробітника); адаптивність (ігри можуть адаптуватися до рівня знань та навичок гравця); аналітика (ШІ може аналізувати дані про поведінку гравців для оптимізації гейміфікаційних механізмів);
 4. Інтернет речей (IoT), а саме інтерактивні елементи (IoT пристрої можуть бути інтегровані в ігри, створюючи додаткові можливості для взаємодії) та відстеження прогресу (IoT-пристрої можуть відстежувати фізичну активність співробітників та використовувати ці дані в ігрових механіках).

Список використаних джерел

1. Назаренко С., Малиновський А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157>
2. Насирова С. В. Гейміфікація, як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. Науковий огляд. 2019. № 3 (56). URL: <https://naukajournal.org>
3. Гончарук Н. Що наше життя? Гра. Контракти. 2012. № 40. URL: <http://archive.kontrakty.ua/gc/2012/40/13-chim-pakhnut-remesla.html?lang=ua>.
4. Ляшок Н. Ю., Ковальчук К.В., Ганцура А. В. Гейміфікація як сучасний та ефективний метод мотивації персоналу у XXI столітті. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28-1. С. 134-137.
5. Саган О. В. Гейміфікація як сучасний освітній тренд. Збірник наукових праць «Педагогічні науки». № 100. С. 12-18.

6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 189-196.

Бабич Д.В.,

д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва,

Мартиненко М.В.,

здобувач вищої освіти другого (магістерського рівня),
економічного факультету 2 курсу, спеціальності 073 Менеджмент,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Відповідно до чинного законодавства підприємство - це самостійний суб'єкт, що хазяйнує, створений у визначеному порядку для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг з метою задоволення суспільних потреб і одержання прибутку [2, с. 237]. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств регламентується такими нормативними актами: законами України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.91 р.; "Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті" від 23.09.94 р.; "Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах" від 15.09.95 р.; Указом Президента України від 04.10.94 р. "Про застосування міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів"; Указом Президента України від 04.10.94 р. "Про заходи щодо упорядкування розрахунків по договорах, що укладають суб'єкти підприємницької діяльності України"; Указом Президента України від 27.01.95 р. "Про регулювання бартерних (товарообмінних) операцій в області зовнішньоекономічної діяльності; Постановою Кабінету Міністрів України і НБУ від 21.06.95 р. № 444 "Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) і типові форми захисних застережень до зовнішньоекономічних договорів (контрактів), що передбачають розрахунки в іноземній валюті"; Наказом Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 05.10.95 р. № 75 "Про ствердження положення про форму зовнішньоекономічних договорів", а також деякими іншими нормативними актами.

Підприємства України при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності керуються такими принципами [1, с. 156]:

суверенітет народу України в здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;

свободи зовнішньоекономічного підприємництва, що складається з: права суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності добровільно вступати в зовнішньоекономічні зв'язки; права суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснювати її в будь-яких, прямо не заборонених діючими законами України, формах; обов'язків дотримуватися при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності порядку, встановленого законами України; виключного права власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на всі отримані ними результати від зовнішньоекономічної діяльності;

юридичної рівності й відсутності дискримінації;

верховенства закону;

захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні й вивезенні товарів.

Підприємства мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність з моменту державної реєстрації тільки в тому випадку, якщо їх статутними документами передбачене право займатися такою діяльністю. Зовнішньоекономічну діяльність можна розділити на кілька видів [4, с. 78]:

1) експорт - продаж товару (продукції) нерезидентам і вивезення його через митний кордон України;

2) реекспорт - продаж нерезидентами товару (продукції) і вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на територію України;

3) імпорт - закупівля в нерезидентів товару (продукції) і його ввезення на територію України, включаючи і ввезення товару для власних нестатків;

4) бартер - товарообмінна операція. Передбачає збалансований по вартості обмін товарами;

5) операція з давальницькою сировиною - операція з переробки завезеної на митну територію України сировини для одержання готової продукції за обумовлену в договірних документах плату.

Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві потрібна структура управління, відповідна умовам його роботи. На промислових підприємствах, що активно беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоторговельний апарат існує у двох формах: як частина внутрішньовиробничої структури у вигляді зовнішньоекономічного відділу.

Досвід закордонних фірм свідчить про те, що успіх на ринку в продажі того чи іншого товару залежить не стільки від виробничих і фінансових

можливостей фірми, скільки від використання маркетингу, орієнтованого на встановлений платоспроможний попит, тобто на споживача [3, с. 125].

Управління маркетингом набуває тепер такого ж значення, як і управління виробництвом, фінансами й кадрами. Керівники маркетингу несуть усю повноту відповідальності за координацію і взаємозв'язок збуту і розподілу, збору інформації і дослідницьких робіт, реклами і стимулювання збуту, планування розвитку ринку й асортименту продукції фірми. Вони відповідають тепер за управління всією діяльністю компанії у сфері маркетингу, за організацію досліджень маркетингу, за розробку планів маркетингу, за надання керівництву фірми планів і пропозицій, спрямованих на досягнення намічених цілей, і за одержання згоди на їх впровадження в життя.

Список використаних джерел

1. Дроздова Г.М. Менеджмент ЗЕД підприємства: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 171 с.
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник за ред. Багрова Н.І.; Дніпропетр. держ. фін.-екон. ін-т. – Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2002. – 584 с.
3. Руденко Л.В. Розрахункові та кредитні операції у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. – К.: Лібра, 2002. – 301с.
4. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник /За заг. ред. А.І. Кредісова. – К.: Альтер-пресс; Віра – Р, 2000. – 439 с.

Балджи М.Д.,
д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії
та економіки підприємства,
Одеський державний аграрний університет

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ЗЕРНА

Завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, незважаючи на військовий стан в Україні, у зерновому господарстві намітилася тенденція до нарощування обсягів виробництва, що дало змогу повернутися на світовий ринок зернових у ролі одного з потужних виробників та експортерів зернових культур.

До 2022 року Україна займала 5-е місце за експортом зерна, а саме – обсяги досягали $\frac{3}{4}$, від того, що вирощувалось, а внутрішнє споживання

складало 20-25% від вирощеного, тому доцільним було вивезення збіжжя на міжнародні ринки. Доля світового експорту України становило: пшениці – 10% від світового експорту; кукурудзи – понад 14%; соняшникової олії – більше 47% [1].

Загальновідомо, що Україна є експортноорієнтованою країною, що відображається на внутрішньому економічному розвитку. Поряд з цим, зміни на світовому ринку зерна суттєво впливають на вітчизняний ринок. Так, у 2008/2009 рр. країна увійшла до трійки основних експортерів зерна, що обумовлено було історично рекордним урожаєм зернових культур, рекордними об'ємами експорту зернових за місяць, портової переробки зернових за місяць і вантажообігу портів за рік, а також рекордними відправками зернових і продуктів переробки залізничними вагонами, не дивлячись на рекордне підвищення залізничних тарифів на перевезення зернових і продуктів помелу (на 150%).

У 2014 році Україна втратила значні площі сільськогосподарських угідь в АР Крим, Донецькій і Луганській областях. За статистичної інформацією, у 2021-2022 рр. країна займала сьоме місце на світовому просторі за обсягами виробництва пшениці, що складало 33 млн тонн; за виробництвом кукурудзи та ячменю – шосте місце [2].

Військова агресія росії призвела недоотримання врожаю, втрати та знешкодження спеціалізованого обладнання і техніки; руйнація елеваторів, складських приміщень, ферм та інших споруд; руйнації меліоративних систем; загибелі тварин; пошкодженні й знищенні багаторічних насаджень; втрати обладнання з бджільництва і загибелі пасік; загальних утрат елементів виробництва і готової продукції. Фахівцями Київської школи економіки, спільно з Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури, Міністерством економіки України, Міністерством охорони здоров'я України, за координації Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України та у співпраці з іншими профільними міністерствами та Національним банком України визначено, що на початку 2024 року загальний обсяг прямих збитків, наданих агропромисловому комплексу України становить 10,3 млрд. \$ [3].

Незважаючи на військові дії, завдяки допомозі бізнес-партнерів, країна залишається на світовому ринку агропродукції важливим гравцем. Так, у 2023 р. експортовано 16,1 млн т пшениці до 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн т олії до 130 країн [4]. Ситуація на ринку зернових культур у 2023–2024 маркетингового року склалася наступним чином:

- урожай зернових культур нижче попереднього року: за даними Держслужби статистики, валовий збір зернових і зернобобових у 2024 році

становить 40,16 млн. тонн, у т.ч .пшениці – 21,7 млн. тонн (у 2023 році – 59,7 млн. т., у т. ч. пшениці – 22,41 млн. тонн). Але це перевищує потреби внутрішнього споживання;

- висока експортна активність. Експорт з України зернових і зернобобових склав 50 млн 826 тис. тонн, що на 1,6 млн тонн або на 3,2% більше, ніж у попередні МР (у 2022/2023 – 49,2 млн тонн, а у 2021/2022– 48,4 млн тонн) [5];

- відповідно до «Меморандуму про взаєморозуміння між Мінагрополітики та учасниками зернового ринку», граничний обсяг експорту пшениці на 2024/2025 МР означено на рівні 16,2 млн тонн (для всіх класів).

За оперативними даними Держмитслужби, експорт зернових та олійних культур у 2023/2024 МР склав 10,76 млрд \$, а експорт, у тому числі й продуктів переробки (соняшникової олії та інших олій, макухи, шротів) становив 17,86 млрд. \$.

У розрізі культур у 2023/2024 МР експортовано:

- пшениці – 18,402 млн тонн (у 2022/2023 МР – 16,894 млн тонн);
- ячменю – 2,491 млн тонн (2022/2023 МР – 2,712 млн тонн);
- жита – 1,6 тис. тонн (2022/2023 МР – 18,0 тис. тонн);
- кукурудзи – 29,389 млн тонн (2022/2023 МР – 29,228 млн тонн).

Україна за 2023–2024 маркетинговий рік, який триває з 1 липня минулого року до 1 культурквітня поточного, експортувала 34,86 млн тонн зернобобових та зернових культур. Для порівняння, у минулому маркетинговому році Україні вдалося експортувати 38,05 млн тонн зернобобових й зернових культур [2].

Визначено, що експорт пшениці здійснено у обсязі 18,4 млн тонн. Це становило 3 млрд \$, при виробництві майже 22 млн тонн. Експорт ячменю – реалізовано у обсязі близько 2,5 млн тонн, що дозволило отримано 376 млн \$. Експорт кукурудзи становив 29,3 млн тонн, на суму 4,7 млрд \$. Експорт сої здійснено на суму 1,1 млрд \$, при реалізації близько 3 млн тонн. Експорт ріпаку складав 3,7 млн тонн. Це дозволило отримати 1,4 млрд \$.

У наявному складі експорту зернових культур вагома роль належить кукурудзі, що становить 17,22% від загального обсягу експорту; 10,78% належить пшениці; на ріпак припадає – 2,17%, на сою – 1,76%, на ячмінь – 1,46%, на жито – 0,86%.

За даними Держслужби статистики, найбільшими імпортерами вітчизняного зерна у 2023/2024 МР були: Іспанія (12 370 тис. тонн), Китай (5534), Єгипет (6551), Туреччина (3710), Італія (3500), Нідерланди (3102), Німеччина (2226), Румунія (2018 тис. тонн). Необхідно зазначити, що географія експорту вітчизняних зернових культур розширилася, просуваючись на ринки В'єтнаму, Ізраїля, Японії, Південної Кореї.

До вагомих факторів, які впливають на формування цінової ситуації в країні, на внутрішньому ринку у 2023/2024 МР, були віднесені:

- значний за обсягами, після рекордного періоду 2022/2024 років, урожай зернових культур;
- висока активність і потреба на світовому ринку вітчизняного зерна;
- погіршення природно-кліматичних умов і зменшення врожаю основних експортерів на світовому ринку зернових культур;
- зменшення внутрішніх потреб на зернові культури внаслідок скорочення населення.

Початок 2023/2024 МР визначився вищими цінами на зернові культури, як на світовому, так і на національному ринках. На Нью-Йоркській товарній біржі поступово простежується зниження цін, що обумовлено не стільки сезонним фактором, як високими перехідними запасами зерна і низьким попитом: від 640 центів США за бушель пшениці (липень, 2023 р.) до 548,50 (квітень, 2024 р.). Ціни на пшеницю на Нью-Йоркській товарній біржі у перерахунку на 1 тону у різних валютах становлять: 218,4 \$; 199,0 €; 8996,7 грн. Усереднені цінові показники зернову продукцію на національному позабіржовому ринку на кінець 2023/2024 МР зменшились у: продовольчої пшениці – на 14,5%, фуражної пшениці – на 23,7%, ячміню – на 4,5%, кукурудзи – на 9,3%.

Спираючись на основні чинники розвитку ринку зерна у 2023/2024 МР, проведено аналіз, який свідчить, що крім загального скорочення сільськогосподарських угідь, внаслідок воєнних дій, імовірно скорочення посівів ярих зернових культур до 15%. Крім цього можливо зменшення посівних площ до 20% ячменю. Найбільш рентабельними культурами поточного року мають бути кукурудза, пшениця, соя і ріпак. Тому агровиробникам необхідно переглянути підходи до посівних площ, базуючись на власних можливостях і наукових прогнозах.

За офіційними даними Української зернової асоціації країна постачає продукцію до 190 країн світу і при цьому зберігається напрям збільшення загальних обсягів виробництва. За існуючими прогнозами на 2025 рік баланс зерна буде складатись на 46,5% з пшениці, на 24,7% із ячменю і на 21,8% із кукурудзи.

У перспективі імовірно зростання світового споживання кормової пшениці, що притаманне в Китаї, Пакистані та В'єтнамі, які входять до десятки імпортерів українського зерна. Найбільші світові імпортери пшениці (Єгипет, Індонезія, Алжир, Бразилія, Японія) будуть займати провідні позиції на зерновому ринку і імпортувати українське зерно. Позитивна динаміка для України прогнозується і на ринку кукурудзи, адже світове споживання

збільшуватиметься і, головним чином, у країнах Африки. Глобальна перспектива пшениці на 2024/2025 МР передбачатиме збільшення поставок, споживання, торгівлі та кінцевих запасів. Світове виробництво пшениці знизилося на 1,4 млн тонн, але залишається рекордним, оскільки скорочення в ЄС лише частково компенсується більшим виробництвом в Україні. Очікуване збільшення експорту зернових значно покращить позиції України у міжнародному економічному просторі.

Проведений аналіз кон'юнктурних показників вітчизняного ринку зерна підкреслює вагомість зернового сектору економіки України, який здатен забезпечити продовольчі потреби як на вітчизняному, так і на світовому рівнях, що позитивно позначатиметься на продовольчій безпеці країн.

Список використаних джерел

1. Загроза продовольчій безпеці світу. Міністерство закордонних справ України. 2023. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
4. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html
5. У 2023/2024 МР Україна експортувала 50,8 млн тонн зерна. URL: <http://surl.li/cxryay>

Balitska K.

Undergraduate student of Faculty of Business and Law,
Scientific supervisor: Chmut Anna, PhD, Senior Lecturer,
Kherson State University

SWOT ANALYSIS OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND INTRODUCTION OF AI-BASED TECHNOLOGIES

In today's global economy, digitalization and the introduction of artificial intelligence (AI) are becoming increasingly important for business growth. The

success and growth of these enterprises depends on their ability to adapt and adjust to new challenges.

Unfortunately, many Ukrainian companies are currently distrustful of the introduction of innovative technologies into their enterprises, which is why it was decided to conduct a SWOT analysis of Terminus LLC, a Ukrainian company that manufactures entrance and interior doors. This company started using digitalization tools in 2019 and is currently actively digitizing all stages of production. The company has already successfully introduced such innovations as smart production systems, data analytics and AI capabilities, automated supply chain and inventory optimization, AI-based personalization tools, customer data and AI-based marketing, e-commerce and direct sales platforms, AI-based sales forecasting.

A SWOT analysis was conducted to assess the strengths and weaknesses of Terminus. Based on the results of this study, potential opportunities and threats to the company were identified in the context of integration and active use of digitalization tools such as AI, machine learning (ML), and other digital tools.

Terminus has a strong market reputation among wholesalers and direct sales channels, enabling it to confidently innovate and automate production processes. Leveraging its customer base, Terminus can test new digital tools and gather useful feedback. Experienced manufacturing professionals benefit from AI-driven optimization, predictive maintenance, and automation, while a stable financial position supports continued investment in digital tools without significant strain.

Strengths	Weaknesses
- Stable market position - Customer base - Qualified employees - Production capabilities - Financial stability	- Limited skills of employees - High investment costs - Complex supply chain
Opportunities	Threats
- Implementation of AI - Supply chain and inventory optimization - New revenue streams - Expansion of digital sales channels. - Cooperation with technology partners	- Increased competition - Cybersecurity risks - Technological failures - High cost of maintenance - Resistance to change

Fig.1 SWOT analysis for LLC «Terminus»

However, a major challenge is the lack of digital skills among some employees, requiring ongoing training. AI and other technologies demand substantial

investments, potentially straining resources in the short term. The extensive supply chain may also face initial disruptions as AI-driven decisions are implemented.

Digitalization presents several opportunities: intelligent manufacturing systems like AI-powered predictive maintenance and robotic automation can increase efficiency, reduce downtime, and lower costs. AI-enhanced demand, inventory, and logistics management streamlines operations and improves service. Personalized door customization and AI-driven marketing tools could expand B2B and B2C sales. Partnerships with AI vendors and startups could also accelerate digital transformation.

Despite these advantages, external threats include competitive pressures from companies quickly adopting AI and data analytics. Increased reliance on digital systems heightens cybersecurity risks, such as data breaches, hacking, and malware, potentially impacting customer trust. Although digital tools promise long-term benefits, initial costs and ongoing maintenance create financial pressures. Resistance to technology adoption from employees or management could further hinder digital transformation efforts, limiting the company's adaptability in a dynamic market. In conclusion, while Terminus's investment in digitalization and AI tools holds the potential for significant growth and operational efficiencies, a balanced approach to managing employee training, cybersecurity risks, and financial resources is essential. With careful planning, Terminus can leverage its strong market reputation, stable financial position, and commitment to innovation to strengthen its competitive position in an increasingly digital market environment.

REFERENCES

1. Teece, D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press, 2011.
2. Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. "Where machines could replace humans—and where they can't (yet)." *McKinsey Quarterly*, 2016.
3. Герасимчук, В. Г. *Економіка та інновації в умовах диджиталізації*. Київ: Альфа, 2018.
4. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. "Big Data: The Management Revolution." *Harvard Business Review*, 2012.
5. Тяхтенко Н.А., Макаренко С.М., Маргасова В.Г., Чмут А.В. Актуалізація цифровізаційних процесів в умовах сучасних маркетингових змін вітчизняного виробничого середовища. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20. Вип 2 (48). С. 33-45 URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/243674>

Біла І.С.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
четвертого курсу спеціальності: 051 Економіка,
Науковий керівник: к.е.н., доцентка Адвокатова Н.О.,
Херсонський державний університет

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Інновації є однією з ключових рушійних сил економічного розвитку в сучасному світі. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності національних економік, створенню нових робочих місць і поліпшенню якості життя громадян. В епоху швидкого технологічного прогресу та глобалізації, інновації набувають особливої важливості для забезпечення сталого економічного зростання.

Сьогодні інновації є невід'ємною складовою національних стратегій економічного розвитку, особливо в умовах постійних змін на глобальному ринку. Уряди різних країн вкладають значні ресурси в дослідження і розробки, прагнучи забезпечити ефективне впровадження нових технологій та інноваційних рішень у різні сектори економіки. Для країн з економіками, що розвиваються, інновації є можливістю для швидкого розвитку та інтеграції в світову економіку.

У 2024 році Україна активно впроваджує заходи, спрямовані на розвиток досліджень, розробок та інноваційних технологій (табл. 1).

Ці заходи підкреслюють прагнення України до розвитку інноваційної економіки та інтеграції новітніх технологій у різних сферах.

Уряд України активно підтримує розвиток інноваційних проєктів, зокрема через створення грантових програм для стартапів у галузі медичних технологій, а також агропромислового комплексу та енергетики.

Таблиця 1

Ініціативи уряду України у 2024 році

Захід уряду України у 2024	Дата запровадження заходу	Нормативний документ	Зміст заходу
Прийняття Стратегії інноваційного розвитку України до 2030 року	Січень 2024 року	Постанова Кабінету Міністрів України № 123	Документ визначає основні напрями та пріоритети інноваційного розвитку країни на найближчі роки, включаючи підтримку стартапів та розвиток високотехнологічних галузей.

Розробка Глобальної інноваційної візії України 2030	Грудень 2023 року	Звіт Міністерства цифрової трансформації України	Візія окреслює ключові напрями розвитку країни у внутрішньо- та зовнішньополітичному контекстах, з акцентом на інноваціях.
Підтримка інноваційних стартапів у сфері медичних технологій	Лютий 2024 року	Постанова Кабінету Міністрів України № 89	Уряд надав гранти на розвиток стартапів, що працюють над впровадженням нових медичних технологій, з метою стимулювання інновацій у цій сфері.
Інвестиції в розвиток екосистеми інновацій	Березень 2024 року	Звіт Міністерства економіки України	Україна створює сприятливі умови для розвитку ІТ-сектору, зокрема для інтеграції інноваційних технологій у такі галузі, як сільське господарство, авіація та медицина.

*Джерело: сформовано на основі [1-3]

Аналіз сучасного стану економічного розвитку України під впливом інновацій виявляє як значні досягнення, так і серйозні виклики. Зокрема, ІТ-індустрія є однією з найбільш динамічних галузей економіки України. У 2023 році частка ІТ-експорту сягнула рекордних рівнів, що забезпечило приплив валютних надходжень (рис. 1).

Платформа «Дія» стала основою для розвитку електронного урядування (цифровізовані державні послуги), що суттєво спрощує взаємодію громадян та бізнесу з державними органами.

Стимулювання інвестицій у відновлювані джерела енергії стало одним із ключових напрямів для зменшення енергетичної залежності та посилення екологічної безпеки [4].



Рис. 1. Частка експорту ІТ-послуг [3]

Важка промисловість та аграрний сектор починають впроваджувати технології автоматизації, що дозволяє підвищувати продуктивність та знижувати витрати.

Через війну та економічну кризу інвестиції в інноваційний розвиток є недостатніми. Багато інноваційних стартапів змушені шукати фінансування за кордоном [5].

Висококваліфіковані спеціалісти у галузі IT та технологій шукають роботу за межами країни через економічну нестабільність, що гальмує інноваційний розвиток.

Попри наявність великих талантів, інфраструктура для проведення наукових досліджень та розробок все ще не досягає світових стандартів, що обмежує можливості для інновацій.

Бюрократія та нестача фінансових стимулів для підприємств знижують темпи впровадження інновацій.

Інвестиційний клімат України є складним через високі політичні ризики, що обмежує доступ до зовнішніх інвестицій, необхідних для інноваційних проєктів.

Подальша інтеграція з ЄС відкриває нові можливості для розвитку інноваційних підприємств, включаючи доступ до європейських грантів та фондів для досліджень [6].

Україна має потенціал стати одним із лідерів у сфері штучного інтелекту та аналітики великих даних, що може значно підвищити конкурентоспроможність економіки.

Уряд приділяє увагу розвитку STEM-освіти та цифрових компетенцій, що дозволить підготувати нове покоління спеціалістів для роботи в інноваційних галузях [7].

Після закінчення війни Україна матиме можливість оновити промислову та інфраструктурну базу, впроваджуючи сучасні технології. В умовах стабілізації економіки та закінчення військових дій, Україна може стати привабливою для зовнішніх інвесторів, що підвищить можливості для розвитку інновацій.

Інновації відіграють важливу роль у відновленні та розвитку економіки України. Незважаючи на численні виклики, країна має значний потенціал для використання інновацій як ключового двигуна економічного зростання. Основними завданнями на найближчі роки є розвиток інфраструктури для досліджень, подолання фінансових бар'єрів та залучення інвестицій для підтримки технологічного прогресу.

Список використаних джерел

1. Уряд напроцьовує Стратегію інноваційного розвитку України до 2030 року, — Прем'єр-міністр. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsovuie-stratehiu-innovatsiinoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr>

2. Глобальна інноваційна візія України 2030: Мінцифра опублікувала звіт та пропозиції. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/globalna-innovatsiyna-viziya-ukraini-2030-mintsifra-opublikovala-zvit-ta-propozitsii>
3. IT-сектор. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/innovation-technologies/>
4. Законодавчі зміни у сфері енергетики України. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/legislative-changes-in-the-energy-sector-of-ukraine>
5. Україні доводиться щомісяця винаходити нові засоби РЕБ, – Times. URL: https://24tv.ua/viyna-ukrayini-zsu-dovoditsya-shhomisyatsya-vinahoditi-novi-zasobi_n2666978
6. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf
7. Уряд ухвалив концепцію розвитку STEM-освіти до 2027 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-uhvaliv-konceptiyu-rozvitku-stem-osviti-do-2027-roku>

Бітюцький Д.В.,
здобувач економічного факультету,
Ковальова В.І.,
к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
м. Харків, Україна

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Діджиталізація маркетингових процесів – це впровадження цифрових технологій та інструментів для автоматизації, оптимізації та персоналізації маркетингової діяльності компанії. Вона дозволяє компаніям більш точно орієнтуватися на цільову аудиторію, використовувати аналітику для прийняття рішень, оптимізувати канали комунікації, а також підвищити ефективність кампаній завдяки збору й аналізу великих обсягів даних. Цей процес дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти зі споживачами в онлайн середовищі через соціальні мережі, контент-маркетинг, електронну пошту та інші інструменти для реклами та просування продуктів або послуг компанії, а також оптимізувати ресурси та отримувати більш точні дані для прийняття рішень.

Звичайно, що цифровізація спричиняє значний вплив на формування маркетингової стратегії. Вона визначає, як компанія позиціонуватиме свій продукт чи послугу на ринку, якими каналами комунікуватиме зі споживачами, і як задовольнятиме їхні потреби, щоб збільшити продажі, розширити свою частку на ринку та зміцнити бренд.

Аналіз літератури [1-2] дав змогу визначити основні переваги цифровізації в формуванні маркетингової стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Основні переваги цифровізації в формуванні маркетингової стратегії

Напрямки впливу	Сутність	Перевага
1	2	3
1. Покращення розуміння цільової аудиторії	Цифровізація дає доступ до великих обсягів даних про поведінку споживачів, включаючи їхні демографічні дані, вподобання, інтереси та історію покупок	Дозволяє краще сегментувати аудиторію і створювати таргетовані повідомлення для різних груп споживачів, що підвищує ефективність комунікацій
2. Можливість персоналізації	Цифрові інструменти дозволяють створювати індивідуалізовані повідомлення та пропозиції для кожного споживача	Використовуючи штучний інтелект і машинне навчання, компанії можуть рекомендувати товари або послуги на основі попередніх дій користувачів, що покращує їхній досвід і сприяє підвищенню лояльності
2. Оптимізація каналів комунікації	Діджиталізація дозволяє використовувати різноманітні канали (соціальні мережі, електронну пошту, мобільні додатки тощо) та налаштовувати багатоканальну стратегію, яка забезпечує безперервну взаємодію зі споживачем	Підвищує рівень залученості аудиторії, дозволяючи споживачам отримувати однакові повідомлення через різні платформи
3. Аналітика і прийняття рішень на основі даних	Сучасні цифрові інструменти дають можливість відстежувати показники ефективності кампаній у режимі реального часу	Можна швидко реагувати на зміни, адаптуючи кампанії під потреби ринку або коригуючи бюджет залежно від ефективності
4. Гнучкість та швидкість впровадження	Цифрові платформи дозволяють компаніям тестувати нові ідеї, концепції та підходи за допомогою A/B-тестів та інших методів	Спрощує експериментування з маркетинговими стратегіями та їхнє швидке впровадження, що зменшує ризики та сприяє більш раціональному використанню ресурсів

5. Підтримка омніканального підходу	Стратегія омніканальності, що забезпечується цифровими платформами, дозволяє компаніям створювати інтегровані та уніфіковані маркетингові кампанії, які охоплюють усі точки дотику з клієнтом	Завдяки цьому користувачі отримують цілісний досвід взаємодії з брендом, що сприяє формуванню довіри та підвищенню рівня утримання клієнтів
6. Прогнозування та стратегічне планування	Завдяки цифровим аналітичним інструментам, компанії можуть не лише аналізувати минулі дані, але й прогнозувати майбутні тренди та поведінку споживачів	Це дозволяє більш обґрунтовано підходити до планування і стратегічного розвитку, зокрема у виборі каналів, підходів до просування та позиціонування бренду на ринку

Цифровізація перетворює маркетингову стратегію на динамічний процес, який адаптується до змін середовища, потреб споживачів та нових технологій. Вона допомагає побудувати маркетинг, що базується на реальних даних та вимірюваних результатах, що сприяє досягненню бізнес-цілей та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Але у найближчому майбутньому слід також звернути увагу на певні проблеми пов'язані з цифровізацією маркетингової стратегії, які компанії повинні враховувати для успішної реалізації своїх діджитал-планів. Серед таких проблем:

1. Вибір відповідних технологій. З величезною кількістю доступних платформ і інструментів маркетингу може бути складно вибрати найбільш підходящі для конкретних цілей компанії. Неправильний вибір технологій може призвести до витрат і зниження ефективності.
2. Кадрові навички та знання. Недостатня підготовка співробітників до роботи з новими цифровими інструментами може стати серйозною перешкодою. Компанії повинні інвестувати в навчання і розвиток кадрів, щоб забезпечити належну експертизу у сфері діджиталізації.
3. Складність інтеграції. Інтеграція нових цифрових рішень з існуючими системами може бути складною і вимагати значних ресурсів. Погана інтеграція може призвести до проблем з даними, що негативно вплине на маркетингові кампанії.
4. Управління даними. Збирання, зберігання і аналіз великих обсягів даних може викликати труднощі. Необхідно розробити ефективні стратегії для обробки та використання даних, щоб уникнути проблем із конфіденційністю і забезпечити якісну аналітику.
5. Культура змін. Перехід до цифровізації вимагає зміни в корпоративній культурі. Опір змінам з боку співробітників може стати серйозною проблемою.

Важливо забезпечити підтримку і залучення всіх рівнів організації до процесу трансформації.

6. Проблеми з безпекою Компанії повинні вжити заходів для забезпечення безпеки даних і захисту інформації клієнтів.

7. Динаміка ринку. Цифровий маркетинг швидко змінюється, і тенденції можуть зникати так само швидко, як і з'являтися. Компанії повинні бути готовими до постійних змін і мати можливість швидко адаптувати свої стратегії.

8. Управління репутацією. У цифровому світі негативні відгуки можуть швидко поширюватися, завдаючи шкоди репутації бренду. Необхідно активно контролювати та управляти відгуками, забезпечуючи швидке реагування на кризи.

9. Етичні аспекти. Використання даних для персоналізації може викликати етичні питання, пов'язані з конфіденційністю та маніпуляцією. Компаніям потрібно забезпечити етичний підхід у своїй діяльності, щоб зберігати довіру клієнтів.

Успішна реалізація цифровізації вимагає ретельного планування, врахування етичних аспектів і активного управління ризиками. Компанії, які зможуть адаптувати свої стратегії до змінюваного середовища, матимуть можливість досягти значних переваг і утримувати свої позиції на ринку.

Список використаних джерел

1. Я. М. Карпик, Є. Ю. Пурей Діджиталізація маркетингової діяльності в умовах інноваційних змін. *Журнал стратегічних економічних ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ досліджень*. № 4(15), 2023. С. 119-127.
2. Петрова І., Лойко Є. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. Т. 1. № 65. С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>.

Bobyry K.,

Undergraduate student of department of Economics,
Management and Administration,
Scientific supervisor: Chmut A., PhD, Senior Lecturer,
Kherson State University

THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON A COMPANY'S SUCCESS IN THE MARKET

The issue of creating and maintaining a positive image and business reputation of a company has become extremely relevant today, as these aspects largely

determine its competitiveness. Stakeholders, including customers, investors, and partners, are increasingly paying attention to how a company presents itself externally, which is an important factor in shaping its reputation. A key role in this process is played by the corporate culture of the organization, which forms and reinforces the system of values, beliefs, and behavioral norms. In modern conditions, corporate culture has become an important tool for managing reputation and competitiveness, which underscores the need for its research and improvement.

Corporate culture is the foundation upon which internal relationships within an organization are built and its external image is formed. Corporate culture typically consists of elements that affect both employees and their interactions with customers and partners. This creates the need for conscious formation of corporate culture, emphasizing its importance as a strategic asset of the company. Corporate culture includes five components (Fig.1)

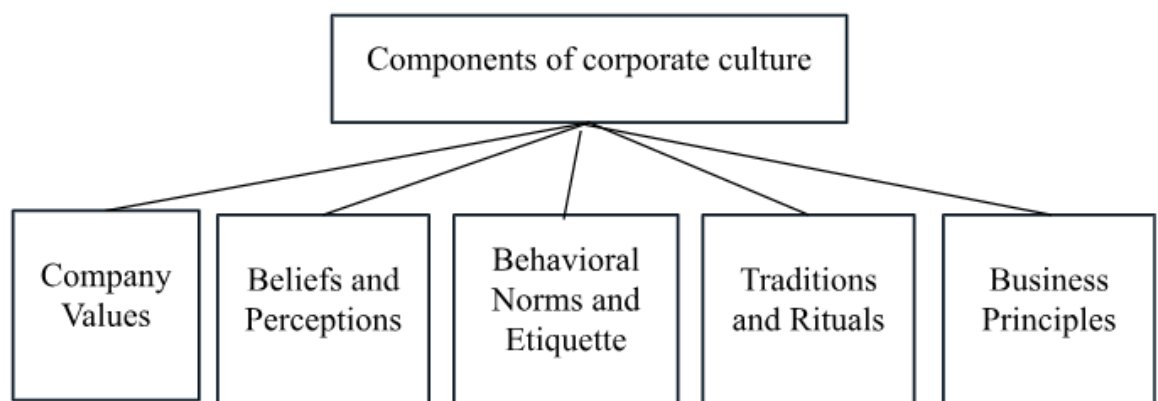


Fig.1. Components of corporate culture

The company's values are fundamental principles that define its vision, mission, and overall direction. They shape the strategic direction of the organization, creating a foundation for decision-making at all levels. These values reflect the ideals the company strives for and serve as a guide for its development.

Beliefs and perceptions shared by the company's employees contribute to team cohesion. Shared views on what is important and acceptable in their work help ensure unity in goals and approaches to task execution. This strengthens corporate culture and supports employee motivation.

Behavioral norms and etiquette serve as a sort of code that regulates interactions between employees and with clients. It is a system of rules that are followed to maintain a friendly and professional atmosphere within the organization, fostering trustful relationships and mutual respect.

Traditions and rituals that exist within the company help create a unique atmosphere and a sense of belonging to the organization. These customs usually develop over time and define the company's unique style, setting it apart from others.

Business principles form the foundation of the company's relationships with its clients and partners. They define the standards of interaction, ensuring openness, honesty, and trust in all business processes. These principles guarantee the organization's stability and reputation in the market.

The formation of corporate culture requires not only support from management but also targeted activities aimed at its development and improvement. In many modern companies, separate departments or specialized managers are appointed to oversee corporate culture, allowing for more effective management of its elements.

Corporate culture is an integral part of the effective functioning of any organization. Even if a company does not actively focus on it, it still exists as a natural reflection of relationships and values within the team. However, a consciously developed corporate culture provides significant advantages for a company in building its business reputation and enhancing its competitiveness. In the modern market, where clients and partners are becoming more demanding, corporate culture serves as an essential factor in building trust in the brand and customer loyalty.

References

1. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.Н. Креативні кластери як форма кооперації в креативних індустріях Європейського Союзу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки»* 2019. № 36. С. 26-31
2. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* 2023. Вип. 47. С. 47-52. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
3. Чмут А.В. Застосування методу аналізу ієрархій (МАІ) при прийнятті рішень в проєктах інтеграції та партнерства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* 2023 № 49 . Вісник ХДУ Серія Економічні науки С. 72-76 URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/822/787>
4. Чмут А.В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки* 2024. № 51 с 45-50 DOI: URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/842>

Burdiuh H.,
Undergraduate student of department of Economics,
Management and Administration,
Scientific supervisor: Chmut Anna, PhD, Senior Lecturer,
Kherson State University

ANALYSIS OF UNEMPLOYMENT AND JOB SHORTAGES: GENDER AND INCOME INEQUALITIES

In today's world, unemployment and job shortage remain some of the key socio-economic issues affecting the stability and development of countries. The most acute problem in the labor market is ineffective employment and working conditions of employees. Ineffective employment determines the degree of lagging behind developed countries in terms of labor productivity, unemployment, violations of structural imbalances in employment, uncontrolled outflow of labor abroad, and a decline in the population's income level, among other things.

Analyzing the level of unemployment and job shortage by gender and income level of countries helps to better understand the main challenges and inequalities faced by different social groups.

The level of unemployment and job shortage is shown in Figure 1.

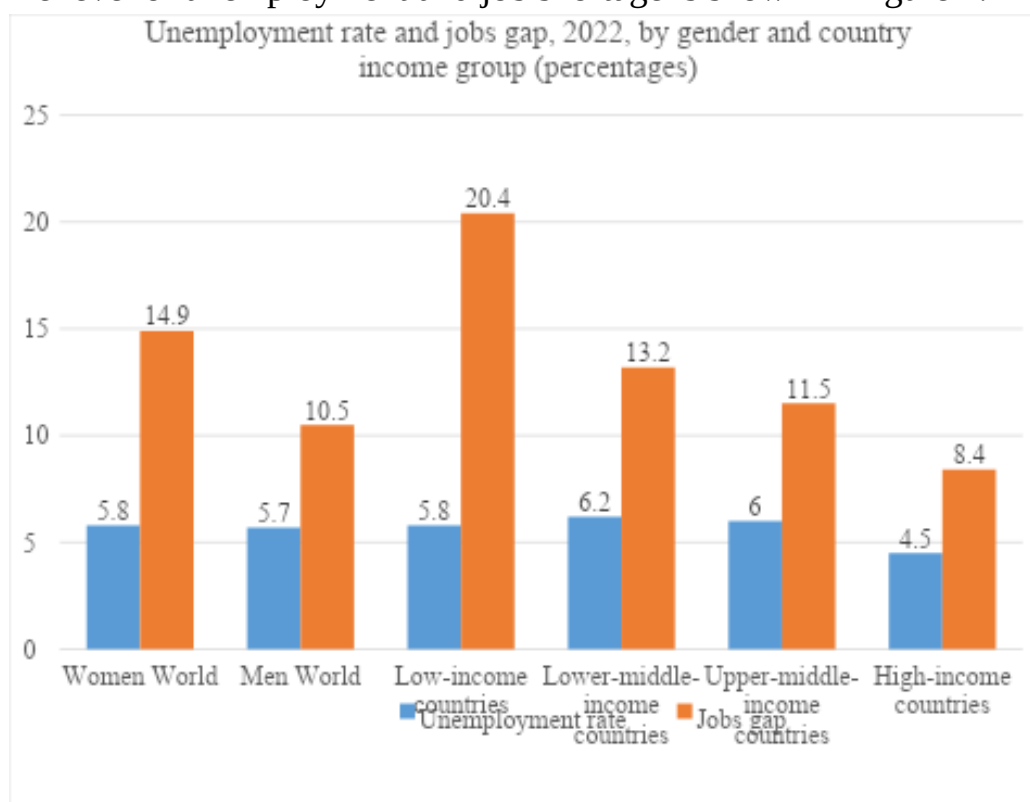


Fig. 1 Unemployment rate and jobs gap, 2022, by gender and country income group (percentages) [1]

The bar graph shows the unemployment rate and job shortage for 2022 by gender and income group. The vertical axis shows the percentage, and the horizontal axis shows the categories that are estimated. The gender ratio estimates show that globally, unemployment among women and men is almost the same at 5.8% and 5.7% for women and men, respectively. The job deficit for women is 14.9%, which is 4.4% higher than for men.

The overall unemployment rate among countries with different income levels varies slightly. The highest rate is in lower-middle-income countries (6.2%), and the lowest rate is in high-income countries (4.5%). The graph shows that the biggest problem with job shortages is in low-income countries (20.4%). In lower-middle-income countries, the rate is 13.2%, in upper-middle-income countries it is 11.5%, and the lowest rate is in high-income countries (8.4%).

In general, the unemployment rate in the world is almost equal between women and men. However, the lack of jobs is a more significant problem for women than for men. Unemployment rates vary across income levels, but the highest rates are observed in lower-middle-income countries. At the same time, the largest job shortage is in low-income countries. This suggests the need to focus efforts on job creation, especially in low- and middle-income countries, and to strengthen support for women in employment.

References

1. World Employment and Social Outlook Trends 2023. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf
2. Kotliarevska K. Y., Unemployment and employment: the status and the challenges of the modernity, URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/600f7258-9b85-4bfd-bbbf-b5f7f4e58c34/content>
3. Чмут А.В. Ушкаренко Ю.В., Макаренко С.М. Статистико-економічне аналізування цін на молоко. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2021. Вип. 41. С. 85-90. <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/712>
4. Chmut A.V., Fedorova T.V.. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets Manager. Of Donetsk State University of Management. 2017. 2 (75), 91-97.

Вишневецький Д.А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Четвертого курсу спеціальності: 051 Економіка,
науковий керівник: к.е.н., ст. викладач Чмут А.В.,
Херсонський державний університет

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «МАЛИЙ БІЗНЕС» У СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ

Підприємництво є одним з головних важелів розвитку та зростання економіки країни. За масштабами, кількістю залучених працівників та обсягами доходу підприємницька діяльність поділяється на великий, середній та малий бізнес [1, с. 19]. Малий бізнес, як одна з ключових складових підприємницької системи, відіграє особливу роль у забезпеченні стабільного економічного розвитку. Згідно з даними Державної служби статистики України, саме малий бізнес забезпечує найбільшу кількість робочих місць, що робить його важливим фактором скорочення безробіття та підвищення добробуту населення [2, с. 8-9].

Окрім того, малий бізнес є важливим рушієм розвитку науково-технічного прогресу, виступаючи платформою для впровадження новітніх технологій. Це, у свою чергу, є об'єктом значних капіталовкладень і інвестицій з метою створення інноваційних товарів і послуг.

На думку українського вченого З.С. Варналія, сутність малого бізнесу полягає в діяльності малих підприємств і фізичних осіб, які прагнуть реалізувати свій економічний інтерес. Така діяльність не завжди пов'язана з ризиком або інноваціями [3, с. 22].

Для повного розуміння відмінностей між поняттями "малий бізнес" і "мале підприємництво" доцільно звернутися до визначення поняття малого підприємництва, яке пропонують українські науковці, що активно досліджують цю сферу. У таблиці 1 наведено визначення поняття "мале підприємництво" з позицій різних авторів.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «Мале підприємництво.»

Автор	Визначення
1	2
Мале підприємництво	
Варналій З.С.	«Самостійна (за рахунок власних коштів) систематична інноваційна діяльність громадян-підприємців та малих підприємств на власний ризик з метою отримання підприємницького доходу (надприбутку)...» [3].

Черняєва О.В. Гриненко А. Ю.	«Під малим підприємництвом розуміється не тільки цілеспрямована підприємницька діяльність фізичної чи юридичної особи, що пов'язана з підвищеним ризиком, заснована на використанні інноваційної ідеї, основною метою якої є максимізація прибутку за рахунок виробництва і продажу товарів, виконання різних робіт і надання різноманітних послуг, з обов'язковим дотриманням норм законодавства, а також відповідність критеріям віднесення до малого підприємництва.» [4].
В.Ю. Фролова	«Мале підприємництво в Україні є самостійним органічним елементом ринкової економіки, який базується на ініційованій ризиковій господарській діяльності малих підприємств та фізичних осіб-підприємців з метою отримання додаткового прибутку.» [5].
М.Г. Михайлов, Л. І. Полятикіна, О.П. Славкова.	“Самостійна, систематична, ініціативна господарська діяльність малих підприємств, та громадян підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Практично, це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова) зазначених суб'єктів господарювання, що спрямована на реалізацію власного економічного інтересу)” [6].

Джерело: складено автором на основі [3-6]

Відомий український вчений Варналій З.С. характеризує мале підприємництво як ініціативну та ризиковану діяльність, спрямовану на досягнення економічної вигоди, що в умовах ринкової системи включає отримання надприбутку. Він виокремлює певних суб'єктів цього сектору, зокрема фізичних осіб та малі підприємства [3. с. 22].

Черняєва та Гриненко, у свою чергу, пропонують більш системне визначення малого підприємництва, виокремлюючи основні шляхи максимізації прибутку в рамках цієї інноваційної діяльності: через виробництво й продаж товарів або надання послуг. Водночас вони підкреслюють, що така діяльність має відповідати нормам законодавства країни та здійснюватися у невеликих масштабах [4, с. 34].

Фролова також зазначає, що мале підприємництво є ризикованою і інноваційною діяльністю, що має місце лише в ринковій системі, і здійснюється для отримання додаткового прибутку [5, с. 17].

Михайлов, Полятикіна та Святкова узагальнюють наведені визначення, розподіляючи підприємницьку діяльність за сферами: виробничою, страховою, комерційною та фінансовою, кожна з яких спрямована на досягнення власних економічних інтересів [6, с. 6.].

Підсумовуючи вищенаведені визначення українських авторів, можна зробити висновок, що мале підприємництво є завжди ініціативною та ризикованою діяльністю, яку здійснюють малі підприємства та фізичні особи-підприємці. Ця діяльність має інноваційний характер і спрямована на вирішення актуальних проблем споживачів шляхом створення сучасних товарів

і послуг. Успішне ведення малого бізнесу дозволяє отримувати економічну вигоду, зокрема через можливість створення надприбутку.

Список використаних джерел

1. О.Л. Ануфрієва, Т.Г. Пальчевська, Г.М. Лагоцька . Підприємницька діяльність. Івано-Франківськ: Лілея, 2014. 304 с.
2. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва 2021. *Державна служба статистики*. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/09/Arch_dmp_bl.htm (дата звернення: 29.10.2024).
3. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. 2 вид. випр. і доп. К.: Знання, 2003. 303 с.
4. Черняєва О.В, Гриненко А. Ю. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці. СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. 2017. Вип. 3 (08). С. 33–38.
5. В.Ю Фролова. Актуальні проблеми діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні. Економіка та управління національним господарством. 2017. № 1. С. 16–21.
6. М.Г Михайлов Л. І. Полятикін О.П Славкова. Організація бухгалтерського обліку на підприємствах малого бізнесу. Київ : Центр учб. літ., 2008. 320 с.

Воронін А.Д.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
другого курсу спеціальності 051 Економіка,
науковий керівник: к.е.н., доцент Адвокатова Н.О.,
Херсонський державний університет

АРХІТЕКТУРА ІоТ ДЛЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

У сучасній роздрібній торгівлі архітектура ІоТ стає ключовим фактором у забезпеченні швидкого та ефективного обміну даними між пристроями, що сприяє вдосконаленню обслуговування клієнтів та оптимізації бізнес-процесів. Технології ІоТ можуть створити інфраструктуру, яка об'єднує сенсори, мережі передачі даних, хмарні платформи для зберігання та обробки інформації, а також аналітичні системи, які працюють на базі штучного інтелекту. Така архітектура дозволяє роздрібним компаніям отримувати детальніші дані про

поведінку клієнтів, відстежувати товарообіг, контролювати запаси, а також оптимізувати логістику та управління ресурсами.

Розуміння та ефективне використання архітектури IoT стає все більш актуальним в умовах цифрової трансформації роздрібної торгівлі. Комплексна система IoT, побудована на багаторівневій архітектурі, забезпечує швидку взаємодію між компонентами мережі, що дозволяє підвищити якість обслуговування та швидкість адаптації до змін попиту. Крім того, належна структура IoT дає можливість інтегрувати кібербезпеку та захистити дані на всіх етапах роботи, що важливо для захисту конфіденційної інформації та запобігання кібератакам.

Архітектура Інтернет-речей (IoT) у роздрібній торгівлі складається з кількох рівнів, кожен з яких виконує певну роль, забезпечуючи повний цикл збору, обробки та аналізу даних для підтримки бізнес-процесів. До основних рівнів архітектури IoT належать: сенсорний рівень, мережевий рівень, рівень даних і рівень аналітики. В таб.1 наведені рівні архітектури IoT та їх основні функції.

Таблиця 1

Рівні архітектури IoT та їх застосування в роздрібній торгівлі

Рівень архітектури IoT	Опис	Приклади використання в роздрібній торгівлі
Сенсорний рівень	Збір даних із фізичних об'єктів за допомогою сенсорів, датчиків, RFID-тегів тощо.	Відстеження рівня запасів, моніторинг температури та вологості товарів
Мережевий рівень	Забезпечує передачу даних від сенсорів до очисних і аналітичних систем.	Передача даних про товар в реальному часі через Wi-Fi, Bluetooth
Рівень даних	Зберігання та початкова обробка зібраної інформації для подальшого аналізу.	Систематизація даних про запаси, профілі клієнтів
Рівень аналітики	Глибинний аналіз даних з використанням алгоритмів, штучного інтелекту та аналітики.	Прогнозування запиту, персоналізація пропозицій, автоматизація процесів

Дана таблиця узагальнює функції кожного рівня IoT-архітектури, зосереджуючись на їхньому практичному реалізуванні в роздрібній торгівлі.

Сенсорний рівень є першим етапом в IoT-архітектурі, на якому відбувається безпосереднє збирання даних з фізичних об'єктів. На цьому рівні використовують різноманітні датчики, RFID-теги, камери та інші пристрої, які дозволяють оцінити параметри навколишнього середовища, відстежувати переміщення товарів, вибирати дані про запаси, температуру, вологість,

розташування товарів у залі тощо. У роздрібній торгівлі сенсорний рівень є надзвичайно витратним, після чого він забезпечує реальний моніторинг товарів і обладнання в режимі реального часу. Наприклад, датчики можуть фіксувати рівень запасів на складах, дозволяючи автоматично робити замовлення на додаткові партії товару за необхідності. Також датчики на полиціях можуть сигналізувати, коли товару стало менше, що швидше поповнювати полицію та уникати дефіцит [1, с.115].

Мережевий рівень забезпечує передачу даних від сенсорів до основних очисних і аналітичних систем. На цьому рівні є різні технології зв'язку, такі як Wi-Fi, Bluetooth, мобільні мережі (3G, 4G, 5G), RFID, Zigbee та інші. Завданням мережевого рівня є забезпечення стабільного та надійного зв'язку між пристроями IoT, особливо у великих торгових залах або на складах, де може бути значна кількість сенсорів та пристроїв. Наприклад, при передачі даних про температуру чи вологість на складі, мережевий рівень передає інформацію на аналітичний рівень, де може бути прийнято рішення про зміну кліматичних умов або оповіщення персоналу про відхилення від норми. Таким чином, мережевий рівень забезпечує безперервну взаємодію між усіма компонентами IoT-системи, передаючи дані на вищих рівнях для подальшої обробки [2, с. 70].

Рівень даних є тим етапом, де накопичується та початкова обробка даних, що надходять із сенсорів через мережевий рівень. Для цього працюють хмарні сховища або локальні сервери, які можуть розширити великий обсяг інформації. На цьому рівні відбувається фільтрація, сортування, очищення та структурізація даних, що дозволяє ефективно використовувати їх для подальшого аналізу. Наприклад, зібрані дані про поведінку клієнтів (такий як час, проведений біля певних товарів, чи реакція на дії) можуть зберігатися і систематизуватися, створюючи детальні профілі покупців. У майбутньому ці дані будуть використані для побудови рекомендацій, прогнозування запиту та інших аналітичних завдань [3, с. 620].

Рівень аналітики – це завершальний етап в архітектурі IoT, де відбувається обробка зібраних даних з використанням алгоритмів штучного інтелекту та аналітичних інструментів. Завдяки цьому рівню роздрібні компанії можуть отримати цінну інформацію для прийняття рішень. Наприклад, аналіз даних про запаси дозволяє передбачити, коли потрібно поповнити певний товар, аналіз поведінки клієнтів краще оцінити їх уподобання та створити персоналізовані пропозиції [4, с. 140]. Крім того, рівень аналітики може автоматично формувати звіти та рекомендації для менеджерів і персоналу магазину, що забезпечує ефективність управління бізнесом. Важливо, що на цьому рівні також враховується кібербезпека, щоб гарантувати безпеку збережених даних і їх доступність лише для авторизованих користувачів.

Кожен рівень IoT-архітектури веде ключову роль у роздрібній торгівлі, створюючи ефективну систему, яка дозволяє керувати запасами, оптимізувати бізнес-процеси та покращувати обслуговування клієнтів. Із зростанням цифровізації компанії можуть використовувати IoT для підвищення своєї конкурентоспроможності, зокрема через ефективне управління запасами, персоналізоване обслуговування клієнтів і підтримку кібербезпеки. В результаті впровадження IoT у роздрібній торгівлі дозволяє бізнесу забезпечити високу якість обслуговування, адаптивність до потреб та економічну ефективність, що є ключовими факторами для успіху в умовах сучасної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Serral, E., Vander Stede, C., & Hasić, F. (2020, June). Leveraging IoT in retail industry: a maturity model. In *2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 114-123). IEEE.
2. Rambabu, V. P., Selvaraj, A., & Murthy, C. J. (2023). Integrating IoT Data in Retail: Challenges and Opportunities for Enhancing Customer Engagement. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 3(2), 59-102.
3. De Vass, T., Shee, H., & Miah, S. J. (2021). Iot in supply chain management: a narrative on retail sector sustainability. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 24(6), 605-624.
4. Chakraborty, S., Jyothi, N. M., Lekhi, S., Dutta, U., Mestry, S. D., & Prasad, R. (2023, June). Multi Technology Ensembled Optimized Enterprise Architecture for Retail Industry. In *2023 International Conference on Computational Intelligence for Information, Security and Communication Applications (CIISCA)* (pp. 137-142). IEEE.

Галамець А.В.,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
четвертого курсу спеціальності: 073 Менеджмент,

Науковий керівник: д.е.н., професорка Ушкаренко Ю.В.,

Херсонський державний університет

ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПОРТФЕЛІ В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ

Інвестиції в Україні під час повномасштабної війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року стали критично важливими для підтримки економіки, відновлення інфраструктури та забезпечення стабільності. В умовах військових

дій, коли країна зазнала значних економічних втрат, залучення капіталу стає ключовим фактором для відновлення та підтримки населення і країни в цілому. «Станом на початок 2024 року завдані інфраструктурні збитки сягають \$36.8 млрд, втрати промисловості та підприємства — вже на рівні \$13.1 млрд. За останніми даними зруйновано або пошкоджено 78 малих, середніх та великих приватних підприємств, а також 348 державних підприємств» [1]. Для відновлення зруйнованого після завершення війни Україні необхідно буде щонайменше 486 млрд доларів, що значно перевищує її ВВП. Залучення іноземних інвестицій є одним із способів подолання економічної кризи. Іноземні інвестори продовжують проявляти інтерес до українського ринку, незважаючи на високі ризики. Це свідчить про те, що Україна має потенціал для залучення капіталу, особливо в секторах, які потребують термінового відновлення.

Сьогодні інвестиції є важливим інструментом для досягнення фінансових цілей як для індивідуальних інвесторів, так і для підприємств. Нестабільність ринків, зміни в політичній ситуації та економічні кризи вимагають від інвесторів адаптації своїх стратегій. Поняття «інвестиції» охоплює різні форми вкладення грошей, які можуть включати фінансові активи, нерухомість, інфраструктурні проекти, стартапи та інші підприємницькі ініціативи. Інвестиції є важливим елементом економічного розвитку та особистого фінансового планування. Вони дозволяють не лише зберігати капітал від інфляції, але й примножувати його. Розуміння сутності та різновидів інвестицій допомагає інвесторам ухвалювати обґрунтовані рішення щодо своїх фінансових ресурсів.

Інвестиційний портфель, що складається з різноманітних активів, дозволяє знизити ризики і максимізувати прибуток. «Інвестиційний портфель — це цілеспрямовано сформована сукупність об'єктів фінансового та/або реального інвестування, яка призначена для досягнення певних інвестиційних цілей. Він може включати різноманітні активи, такі як акції, облігації, нерухомість, дорогоцінні метали, криптовалюти та інші інструменти» [4].

Світовий досвід використання інвестиційних портфелів давно продемонстрував свою ефективність та важливість. Особливої уваги заслуговують компанії, які досягли успіху, використовуючи інвестиційні портфелі:

- «Berkshire Hathaway має диверсифікований портфель, що включає акції таких компаній, як Coca-Cola, Apple і American Express. Стратегія Баффета полягає в інвестуванні в недооцінені компанії з сильними фундаментальними показниками» [2];

- BlackRock пропонує різноманітні інвестиційні портфелі для своїх клієнтів, включаючи ETF (біржові фонди), що дозволяє інвесторам отримувати доступ до широкого спектру активів;

- Українська холдингова компанія UFuture має диверсифікований портфель активів у різних галузях, таких як нерухомість, інфраструктура та відновлювальна енергетика. Це свідчить про успішне використання інвестиційних стратегій на локальному рівні [3].

Варто зазначити, що багато підприємств в Україні також почали активно використовувати інвестиційні портфелі в зв'язку зі значними втратами та економічними труднощами в країні. Під час такого нововведення компанії стикаються не лише з і значними перевагами та вигодами, але й з певними труднощами.

Таблиця 1

Переваги та недоліки використання інвестиційних портфелів українськими підприємствами

Переваги	Недоліки
1. Диверсифікація ризиків: інвестиційні портфелі дозволяють підприємствам розподілити свої капіталовкладення між різними активами, що знижує ризики. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли певні сектори можуть зазнати збитків.	1. Високий рівень ризику: інвестиції завжди пов'язані з ризиком втрати капіталу, особливо в умовах економічної нестабільності та війни. Непередбачувані обставини можуть призвести до значних фінансових втрат.
2. Оптимізація прибутковості: завдяки правильному формуванню портфеля підприємства можуть максимізувати прибуток, вибираючи активи з високим потенціалом зростання.	2. Недостатня інформація: в Україні існує проблема недостатньої прозорості ринку та відсутності достовірної інформації про потенційні інвестиції, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень.
3. Гнучкість у реагуванні на зміни ринку: інвестиційні портфелі можуть бути адаптовані до змінюваних умов ринку, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на нові можливості або загрози.	3. Регуляторні бар'єри: непередбачувані зміни в законодавстві та регуляторних вимогах можуть ускладнити процес інвестування і вплинути на прибутковість активів.
4. Залучення капіталу: інвестиційні портфелі можуть приваблювати інвесторів, що готові вкладати кошти в проекти з високим потенціалом, особливо якщо підприємство демонструє успішну історію управління активами.	4. Високі витрати на управління: управління інвестиційними портфелями може вимагати значних ресурсів і спеціалізованих знань, що не завжди доступно для українських підприємств.
5. Доступ до нових технологій та інновацій: інвестуючи в стартапи або нові технології, підприємства можуть отримати доступ до інноваційних рішень, що підвищують їх конкурентоспроможність на ринку.	5. Економічна та політична нестабільність: війна та політичні конфлікти створюють додаткові ризики для інвесторів, які можуть призводити до відтоку капіталу та зниження інвестиційної привабливості країни.

Тому, інвестиційна діяльність в Україні на сучасному етапі стає ключовою складовою всіх аспектів економічної політики держави, оскільки вона сприяє забезпеченню стабільного економічного зростання, соціального прогресу та збалансованості макроструктури. У контексті відновлення країни після війни інвестиції набувають особливого значення, оскільки вони можуть стати основним двигуном розвитку, що допоможе Україні вийти на рівень провідних країн світу та забезпечити вигоду для інвесторів. Перспектива європейської інтеграції відкриває нові можливості для переходу до сучасних інвестиційних стратегій. Україна має всі шанси стати експериментальним майданчиком для впровадження нових ідей, етики та раціональних підходів, які можуть сформувати один із трендів нової цивілізації.

Список використаних джерел

1. KSE Institute: Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України
URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>
2. BERKSHIRE HATHAWAY INC. URL: <https://www.berkshirehathaway.com>
3. UFUTURE. URL: <https://ufuture.com/uk/top-10-investitsijnih-kompanij-ufuture-ocholila-rejting/>
4. Skrypala A. (2022). Investuvannya v Ukrainu pid chas viiny [Investing in Ukraine during the war]. URL: <https://trans.info/ro/investuvannya-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-327240>. (accessed: 09 March 2023).
5. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment / Ruta Michele (ed.). Washington, DC. World Bank. 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359> (accessed: 02.03.2023).
6. П. Віблій, А. Блават. Інвестиційний потенціал України в умовах війни. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42534/2/GEJ_2023v82n3_Viblyi_P-Investment_potential_of_Ukraine_80-89.pdf

Глівінська Ю.В.

к.е.н., доцент, доцент
кафедри менеджменту і маркетингу,
Київський національний лінгвістичний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Організація управління підприємствами є ключовою складовою успіху будь-якого бізнесу незалежно від його розміру та галузі. Правильно

побудована система управління може визначити, чи досягне компанія своїх цілей, або залишиться на задньому плані в умовах конкурентного ринку. Україна, як і багато інших країн, стикається з викликами та можливостями сучасного управління підприємствами.

Інноваційні підходи в управлінні організацією – це сукупність нових ідей, методів та технологій, які застосовуються для підвищення ефективності роботи підприємства, адаптації до змін ринку та досягнення конкурентних переваг. Вони спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, стимулювання творчості співробітників та створення інноваційної культури в організації [1].

Виходячи з вищесказаного, варто відмітити необхідність інновацій в управлінні, через: швидкі зміни ринку та технологій; інновації дозволяють створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі; інноваційні компанії мають більшу стійкість до криз.

Ключовими елементами інноваційного управління є: *інноваційна культура*, коли створюється атмосфера, що сприяє креативності, експериментам та прийняттю ризиків; *лідерство*, де головна роль належить лідеру, котрий стимулює інновації, встановлює цілі та створює сприятливе середовище; *менеджмент інновацій*, який проявляється через систематичний підхід до управління інноваційними проектами, від ідеї до реалізації; *співпраця* – залучення співробітників, клієнтів та партнерів до процесу інновацій; *технології* – використання сучасних технологій для підтримки інноваційних процесів (аналітика даних, штучний інтелект, хмарні обчислення).

Головними перевагами інновацій є:

- Зростання прибутковості та конкурентоспроможності;
- Покращення якості продуктів і послуг;
- Підвищення ефективності роботи;
- Притягнення та утримання талановитих співробітників.

Оскільки світ бізнесу постійно змінюється, і організації, які бажають досягти успіху, повинні бути готовими до інновацій. Ось кілька підходів, які вважаються найбільш перспективними:

Технологічні інновації:

1. *Штучний інтелект (ШІ)*, котрий допомагає автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі дані, персоналізувати клієнтський досвід, розробляти нові продукти.
2. *Машинне навчання*: створення алгоритмів, які здатні самостійно навчатися на основі даних, що постійно оновлюються.
3. *Блокчейн*: децентралізована технологія, яка забезпечує безпеку та прозорість транзакцій, що може бути корисною для логістики, фінансів та інших галузей.

4. *Хмарні технології*: Гнучкі обчислювальні ресурси, які дозволяють масштабувати бізнес за потреби.

Організаційні інновації:

1. *Agile-методології* (гнучкі підходи до управління проєктами, які дозволяють швидко адаптуватися до змін).
2. *Дизайн-мислення* (постановка користувача в центр уваги при розробці продуктів і послуг).
3. *Відкриті інновації* (співпраця з зовнішніми партнерами, стартапами та науковими установами для генерації нових ідей).
4. *Ротація персоналу* (обмін досвідом між різними відділами для стимулювання креативності).
5. *Створення корпоративних інкубаторів* (підтримка внутрішніх стартапів).

Станом на сьогодні Україна залишається на шляху розвитку та модернізації свого управління підприємствами [2]. Зараз важливими аспектами управління є впровадження сучасних інформаційних технологій, підвищення якості управління персоналом, збільшення конкурентоспроможності та дотримання міжнародних стандартів.

Україна також активно співпрацює з міжнародними організаціями і партнерами, щоб вдосконалювати свої практики управління та виробляти кращі стандарти корпоративного управління. Особливу увагу приділяють антикорупційним заходам та підвищенню прозорості в управлінні бізнесом. Загалом, управління підприємствами в Україні відбувалося в умовах значних змін і викликів, і сьогодні воно продовжує розвиватися для досягнення високої результативності та відповідності сучасним стандартам [4, с. 104].

1. Список використаних джерел

2. Глівінська Ю.В. Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі. Академічні візії, (23). 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/571> (дата звернення: 18.10.2023).
3. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. С. 178–183.
4. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. Вісник післядипломної освіти. 2016. № 16 (29). С. 94–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2016_16_13 (дата звернення: 10.10.2024)

5. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 10.10.2024).

Hlukhov I.H.,
Master's degree candidate,
second year of study in the specialty: 051 Economics,
Scientific adviser: Doctor of Economics, Professor Ushkarenko I.V.,
Kherson State University

PROFESSIONAL-PERSONAL MODEL OF A SPORTS MANAGER

In studies addressing the issue of managerial training for professionals in the field of physical culture and sports, there is an emphasis on the need to develop forms and content of training for sports managers, selected from individuals inclined toward managerial activities. The training of sports managers can be structured based on the tasks and functions they will need to perform [2, p. 234]. Therefore, the priority becomes identifying the skills and qualities a modern manager should possess. Answering this question enables us to determine the training forms and methods that will help develop the qualities necessary for future work in candidates.

To determine the skills and professional knowledge necessary for the successful work of a sports manager, we conducted a study aimed at creating a social profile for this category of professionals. Specialists working in the field of physical culture and sports participated in the study. Respondents were given a questionnaire listing 15 personal qualities of a manager, which are highlighted as essential for this profession in contemporary literature [3, p. 68].

Additionally, respondents were asked about the general and specialized knowledge required for individuals preparing for a career in management. The survey results showed that the primary qualities a sports manager should possess include organizational skills, initiative, intellectual abilities, responsibility, and communication skills. These qualities were noted by 91%-69% of respondents. According to the respondents, the essential knowledge areas a future manager should have include management and marketing (100% of respondents), economics (86%), psychology and business communication ethics (84%), and a foreign language (79%).

The survey results from specialists working in the field of physical culture and sports revealed some differences in the ranking of key qualities and knowledge

necessary for a successful manager. In this group of respondents, managerial competence was ranked first, followed by qualities such as creativity, initiative, organizational skills, and communication skills. These qualities were highlighted by 96%-72% of respondents. As essential professional knowledge, the majority of respondents identified: management and marketing (100%), legal foundations of physical culture and sports (98%), economics of physical culture and sports (96%), information technology and computer science (87%), and psychology (85%).

The survey showed that respondents' views on the knowledge and skills necessary for a successful sports manager vary depending on age and experience in the field of physical culture and sports. However, the differences in opinions are not significant, allowing for a generalized «profile» of a sports manager to be formed.

A sports manager is a creative, proactive individual with strong organizational and intellectual abilities and a high level of communication skills. They possess knowledge in management and marketing, economics of physical culture and sports, psychology and business ethics, legal foundations, as well as proficiency in foreign languages and computer technology. Developing a comprehensive professional-personal model of a sports manager allows for a more targeted approach in defining the skills and knowledge that a candidate preparing for a managerial role in physical culture and sports should acquire. Of course, some of these qualities, such as communication skills and responsibility, are innate and not easily adjusted.

Therefore, in our opinion, those wishing to obtain a degree in «Sports Management» should undergo a selection process based on a questionnaire that allows for the identification of the applicant's personal qualities. Qualities such as intellectual and creative potential can be enhanced through specific teaching methodologies. To some extent, the quality of initiative can also be developed. However, it is preferable that candidates possess these professional-personal model qualities upon entering the program.

As for the knowledge that our research has shown to be a priority for future leaders of sports organizations, it is essential to incorporate these subjects into training programs with an adequate number of hours and to explore effective means and methods for teaching them to enhance the effectiveness of student learning.

References

1. Zhdanova O., Chekhovska O. Fundamentals of management of the sphere of physical culture and sports: a textbook. Lviv: LDUFK. 2017. 244 c
2. Koryagina V.M., Stepanovych A.A., Bezgrebelna O.P., Blavt O.Z. Physical education in higher education institutions: a textbook. Lviv: Lviv Polytechnic, 2018. 496 c.

3. Kryshatanovich S. The process of forming the professional competence of future managers of physical culture and sports. *New pedagogical thought*. 2017. № 3(91). P. 65-71.

Кудінова М.М.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва економічного факультету,

Гризо Д.А.,

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
освітньої програми «Маркетинг»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ДОСВІД ІННОВАЦІЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасні компанії, як світові так і вітчизняні, вимушені вести діяльність у економічному середовищі яке характеризується високою насиченістю та конкурентністю. Крім того слід враховувати два найбільш суттєвих фактори зовнішнього середовища які безпосередньо вплинули на ускладнення вітчизняного економічного середовища, це пандемія COVID-19 та широкомасштабна збройна агресія росії проти Україні [1].

Таким чином, компанії повинні постійно адаптувати свою діяльність до нових викликів, створювати нові конкурентні переваги та зменшувати витрати на виробництво продукції або на надання послуг. За таких, певною мірою, суперечливих вимог майже єдиним підходом до їх забезпечення є розвиток інновацій у їх маркетинговій діяльності, що обумовлює актуальність роботи.

У роботі розглянуто досвід втілення маркетингових інновацій у діяльності компанії «ПРОМІМПЕКС». До початку широкомасштабної агресії рф проти України компанія займалась виробництвом садово-паркових скульптур з дроту та металу, як опція пропонувалося вироблення світлових скульптур шляхом додаткового оздоблення конструкції світлодіодною стрічкою. Компанія мала виробничі та складські приміщення загальною площею 300 м. кв. частка яких використовувалася як шоу-рум для демонстрації замовникам варіантів продукції.

З початком війни виробнича діяльність компанії була припинена, обсяг заказів впав до нуля. Власнику вдалося евакуювати лише частку обладнання для порізу та зварювання проволони, інше обладнання та виробничі приміщення були суттєво пошкоджені. Власником компанії було прийнято

рішення до впровадження інновацій у маркетингову діяльність компанії для відновлення бізнесу.

У таблиці 1 приведено область прояву, напрями застосування та зміст конкретних інноваційних для компанії «ПРОМІМПЕКС» маркетингових заходів які спрямовані на відновлення економічної діяльності.

Таблиця 1

Інноваційні для компанії «ПРОМІМПЕКС» маркетингові заходи

№з/п	Область прояву	Напрями застосування маркетингових інновацій	Зміст інновацій
	Взаємодія з ринковим середовищем	Визначення та врахування змін в ринковому середовищі, технологічних трендах та в уподобаннях споживачів	Зміна продукту та послуги (повітряні кульки, аеродизайн)
	Виділення на ринку	Надання можливості підприємствам виділитися на фоні конкурентів, реалізуючи унікальність продукту, послуги або маркетингові стратегії	Пропозиція з виготовлення скульптур та геометричних форм з куль
	Підвищення конкурентоспроможності	Уникнення неефективних підходів, адаптація до змін та підтримка конкурентоспроможності на ринку	Використання B2C - маркетплейсу Amazon
	Підвищення ефективності маркетингових процесів	Використання новітніх технологій і методів задля підвищення ефективності маркетингових кампаній, зниження витрати і підвищення їх ефективності	Використання сервісу Helium 10
	Створення споживчої цінності	Спрямованість на задоволення потреб та очікувань клієнтів, створення ціннісних для них пропозицій та позитивного досвіду використання	Залучення соціальних мереж для просування контексту "аеродизайн – змінний тематичний декор у жиллому інтер'єрі та бізнес площадках"
	Стимулювання розвитку інноваційної культури	Маркетингові інновації вимагають від керівництва та персоналу гнучкості та відкритості до нових ідей. Виховання культури інновацій може сприяти зростанню та успіху	Проходження онлайн курсів з торгівлі на Amazon та використання сервісу Helium 10

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [2 - 3]

Загалом, враховуючи те, що підприємницька діяльність орієнтована в першу чергу на одержання прибутку, маркетингові інновації розуміються авторами як діяльність з вироблення, впровадження нових концепцій, продуктів або методів спрямованих на максимізацію доходу.

Реагуючи на зміни у ринковому середовищі інновації у маркетинговій діяльності компанії (табл.1, п. 1) було вирішено проводити шляхом зміни продукту та послуги, що пропонується споживачам. У якості нового продукту було обрано повітряні кульки, а у якості послуги – аеродизайн приміщень та заходів. Це нова, інноваційна для компанії спрямованість була обрана тому, що цій бізнес має низький поріг входу, існує велика кількість замовлень

невеликого обсягу, потрібна мінімальна кількість обладнання (балон з гелієм та компресор). Очікується, що це дозволить виділитися на ринку (табл.1, п. 2) бо маркетингове вторинне дослідження показало малу кількість таких бізнес-пропозицій.

Як захід адаптації до змін ринкового середовища, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку (табл.1, п. 3), було прийнято рішення використовувати у якості торгівельної площадки B2C-маркетплейс (business to consumer, від бізнесу до споживача) Amazon та за його допомогою вийти на зовнішній ринок. Таке рішення було прийнято з метою мінімізації ризиків, продавати на Amazon може будь-яка компанія, яка займається виробництвом товарів. З 2006 року діє програма Fulfillment by Amazon, за невелику плату обов'язки щодо зберігання, упаковки, доставки, та повернення бере на себе аутсорсінгова компанія [4]. Подібна схема організації бізнес процесів зручна своєю автоматизацією, після відправки товару на склад маркетплейсу усю відповідальність за всі передбачувані подальші процеси бере на себе Amazon..

Використання маркетплейсу Amazon розглядається як перспективна бізнес-модель, оскільки пропонується широкий вибір маркетингових інструментів для продавця та гарантується безпека для покупців. Для здійснення маркетингу та підвищення його ефективності планується використання сервісу Helium 10 (табл.1, п. 4), це інструмент для Amazon, призначений для оптимізації продажу та управління бізнесом на цій платформі. До його основних можливостей відноситься: пошук ключових слів; відстеження дій конкурентів, динаміки їх цін та рейтингів; можливість керувати описами продуктів на Amazon; автоматизація маркетингових процесів, що заощаджує час та витрати [5].

Для створення споживчої цінності (табл.1, п. 4) планується ведення бізнес-сторінок компанії у соціальних мережах Instagram та Facebook. Ці мережи були обрані на підставі проведеного маркетингового дослідження портрету споживача та його вподобань. Планується, що сторінка у мережі Instagram буде орієнтована на клієнтів молодого віку. Загальний дискурс сторінки – «тематичний декор кульками у жилому інтер'єрі – це швидко, сучасно, модно, дешево».

Сторінка у мережі Facebook орієнтована на більш дорослих людей яким потрібно оформлювати видатні події у бізнес-компанії, або які професійно займаються цим. Дискурс орієнтовано на просуванні наративу: «аеродизайн – це сучасно та «солідно», швидкий монтаж, малі витрати, не псує дизайн приміщення, швидко прибирається».

Очікується, що таким чином у споживачів буде сформовано образ «кульки – це швидке свято», що у свою чергу призведе до сприйняття наявних

пропозицій як ціннісних для них та створить очікування набуття позитивного досвіду їх використання, задоволення потреб та очікувань клієнтів.

Для стимулювання розвитку інноваційної культури, гнучкості та відкритості до нових ідей (табл.1, п. 6) передбачено проходження керівництвом компанії онлайн-курсів з торгівлі на Amazon та використання сервісу Helium 10.

Таким чином, у роботі сформульовані інноваційні маркетингові заходи які були використані при створенні бізнес-плану відновлення економічної діяльності компанії «ПРОМІМПЕКС».

Список використаних джерел

1. Smiesova , V., & Yaskov, Y. (2024). Investment attractiveness of the ukrainian economy: current state and rating assessment. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66>
2. Матвіїв М. Я. Інноваційний маркетинг підприємств: монографія. Тернопіль: THEU, 2014. С. 71–85.
3. Olshanska, O., Puzyrova, P., Shevchenko, O. (2023). Integrative approach and clusterization as elements of effective tourism industry management in the conditions of sustainable development. *Management*, 2(38): 48–60. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.4>.
4. A. Altrad et al., "Amazon in Business to Customers and Overcoming Obstacles," 2021 2nd International Conference on Smart Computing and Electronic Enterprise (ICSCEE), Cameron Highlands, Malaysia, 2021, pp. 175-179, doi: 10.1109/ICSCEE50312.2021.9498129.
5. Josh VanAkker. Helium 10 vs Jungle Scout: In-Depth Analysis of Tools & Features. URL: <http://surl.li/fnymzl> (дата звернення: 24.10.2024).

Drobot K.V.,

Master's degree candidate,

second year of study in the specialty: 073 Management,

Scientific adviser: Doctor of Economics, Professor Soloviov A.I.,

Kherson State University

THE ESSENCE AND CLASSIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS

Management decisions are a critically important aspect of management that contribute to achieving the strategic goals of an organization and optimizing its results. The field of management conducts in-depth research on issues related to the

justification, decision-making, and implementation of management decisions, utilizing mathematical decision-making theory. This theory experienced revolutionary development in the 19th and 20th centuries and continues to evolve actively in the modern world [1, p. 190; 2; 3]. Researchers, regardless of their chosen academic school, agree that a management decision is the selection of the optimal option from a multitude of alternatives for effectively addressing a specific problem.

To systematize management decisions, it is important to categorize them based on existing classification approaches. In particular, the following groups of decisions can be identified:

1. By the number of influencing factors:

- single-factor decisions are made unilaterally by the manager and have a directive nature;
- two-factor decisions consider the opinions of several individuals who hold equal positions within the management hierarchy;
- adaptive decisions are developed in response to changes in the external environment and require adjustments to achieve desired outcomes.

2. By the level of structure:

- standard decisions are made regularly, often within the framework of operational management;
- original decisions are unique to each organization, as they are based on specific circumstances and lack prior experience for their implementation;

3. By the occurrence of consequences:

- operational decisions are made daily within the normal production process;
- current decisions have a short-term nature but may encompass several areas of management;
- prospective decisions pertain to planning in the medium term;
- strategic decisions determine the overall directions of the organization's activities in the long term.

The quality and content of management decisions are subject to several key requirements: reality, feasibility, flexibility, effectiveness, and optimality [2, p. 235]. Reality means that the decision must be achievable given the available resources. Feasibility indicates the practical possibility of implementation. Flexibility allows the decision to be adapted to changing conditions. Effectiveness reflects the achievement of set goals, while optimality refers to achieving the best outcome under the given circumstances.

The process of making management decisions consists of several interconnected steps:

- identifying the problem: clearly defining the essence of the issue that needs to be resolved;

- formulating the goal: establishing a clear objective that should be achieved;
- assessing the situation: analyzing available data and resources, as well as external conditions;
- formulating preliminary directives: creating an action plan based on the prior assessment;
- developing the decision: choosing the optimal course of action;
- ensuring the implementation of the decision: executing the decision with the involvement of relevant resources and personnel;
- organizing interaction among executors: establishing effective communication and collaboration;
- monitoring: tracking the implementation and making adjustments as necessary;
- providing assistance: supporting executors in the realization of the decision.

Thus, management decisions are an integral part of management that requires a clear structure and a systematic approach. Defining types of management decisions and their classification allows organizations to select the most effective methods for their formulation and implementation. Furthermore, adherence to quality requirements for decisions and the proper organization of the decision-making process contribute to achieving the organization's goals, enhancing its efficiency, and adapting to a changing external environment.

References

1. Cherednik, V.A. The Theoretical Essence of the Concept of «Management Decision» and Classification of Management Decisions. Economic Bulletin of the University. 2016. Issue 31(1). pp. 189-193.
2. Cherep, A.V. Choosing Effective Management Decisions in Food Industry Enterprises [Text]: Monograph. Zaporizhzhia: ZNU, 2010. 408 p.
3. Burceva, O.Y. Planning and Forecasting as the Basis for Making Management Decisions: Content, Classifications, and Comparisons. Business Inform. 2016. №. 11. pp. 392-397.

Другова О.С.

д.е.н, доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та адміністрування,

Гусейнлі Ш. Р. огли,

аспірант кафедри менеджменту,
бізнесу та адміністрування,

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Контролінг займає центральне місце в сучасних системах управління підприємством, оскільки він забезпечує інтеграцію управлінських рішень із фінансовими та операційними процесами організації. Він є комплексним інструментом, який не лише сприяє моніторингу та аналізу виконання планових показників, а й дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства, тим самим мінімізуючи ризики та втрати. Основною його особливістю є здатність об'єднувати стратегічне та оперативне управління, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових умов ринку. Завдяки контролінгу, управлінці мають змогу не лише контролювати поточну ефективність діяльності, але й передбачати можливі зміни, що може значно підвищити конкурентоспроможність організації. Сучасні підходи до контролінгу включають в себе широкий спектр методів аналізу та прогнозування, які допомагають визначити найбільш ефективні стратегії розвитку. Це дозволяє підприємствам збільшувати ефективність управління ресурсами та забезпечувати оптимальну взаємодію між різними структурними підрозділами, що сприяє досягненню поставлених цілей.

Контролінг є ключовою функцією управлінської діяльності підприємства, яка спрямована на підтримку процесу прийняття управлінських рішень і забезпечення ефективного використання ресурсів. Його основною метою є забезпечення стратегічної та операційної координації між різними підрозділами підприємства, а також моніторинг виконання поставлених цілей та планів.

Дослідження [1 - 4] дали поштовх для формулювання наступного поняття контролінгу : «контролінг — це інтегрована управлінська система, яка поєднує аналіз, планування, моніторинг та координацію ресурсів і процесів підприємства, спрямована на досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічних ринкових змін» . В умовах цифровізації та автоматизації контролінг адаптується до новітніх технологій,

використовуючи аналітику великих даних, штучний інтелект і прогнозу аналітику для більш глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність бізнесу. Він виступає не лише інструментом контролю, але й платформою для управлінських інновацій, сприяючи підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства в умовах невизначеності та ризиків.

Контролінг включає в себе систему інструментів і методів, які дозволяють аналізувати діяльність підприємства, прогнозувати результати та своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Основними завданнями контролінгу є [1-2]:

1. Фінансовий контроль: аналіз витрат і доходів, оцінка фінансових показників, моніторинг ліквідності, рентабельності та інших фінансових аспектів діяльності.
2. Операційний контроль: контроль за процесами на виробництві та в інших функціональних підрозділах, з метою підвищення ефективності та оптимізації використання ресурсів.
3. Планування і прогнозування: контролінг забезпечує інформаційну підтримку для складання планів розвитку підприємства та оцінки їх реалістичності.
4. Виявлення ризиків: ідентифікація можливих ризиків у фінансовій і виробничій діяльності та розробка заходів для їх мінімізації.

До основних функцій контролінгу також належать [3-4]:

1. Аналітична функція. Контролінг забезпечує глибокий аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, включаючи ринкові тенденції, конкурентне середовище, фінансові результати та інші показники, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.
2. Інформаційна функція. Контролінг надає управлінцям актуальну, достовірну та комплексну інформацію для прийняття стратегічних і оперативних рішень, підтримуючи тим самим прозорість і контроль за процесами в підприємстві.
3. Функція забезпечення адаптивності. У сучасних умовах швидких змін контролінг допомагає підприємствам оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, що забезпечує їхню гнучкість і конкурентоспроможність.
4. Ризик-менеджмент. Контролінг відіграє ключову роль у виявленні, оцінці та мінімізації ризиків, що дозволяє підприємству забезпечити стійкість до різноманітних загроз і непередбачуваних ситуацій.

5. Інноваційна функція. Контролінг сприяє впровадженню нових підходів та технологій в управлінські процеси, включаючи автоматизацію, цифрові інструменти та сучасні методи аналізу даних, що підвищує ефективність і продуктивність діяльності.
6. Мотиваційна функція. Контролінг допомагає створити систему мотивації для працівників, яка базується на досягненні чітко визначених цілей і показників результативності, що сприяє підвищенню їхньої залученості та продуктивності.

Ці функції разом роблять контролінг потужним інструментом стратегічного управління, здатним забезпечити стійкий розвиток підприємства в сучасних умовах невизначеності.

Таким чином, контролінг є важливим елементом в управлінні підприємством, що дозволяє забезпечити не тільки контроль за поточною діяльністю, але й створює основу для стратегічного розвитку та адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Список використаних джерел

1 Гарафонов О. Контролінг: концептуальні підходи та механізм здійснення змін в управлінні діяльністю вітчизняних підприємств. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія : Економіка. 2014. Вип. 2. С. 89–96.

2 Другова О. С. Генезис поняття "контролінг". Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 69-72. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9%281%29__16.

3 Балахонова О.В., Паламарчук Є.О. Контролінг, як інструмент управління підприємством / О.В. Балахонова, Є.О. Паламарчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/balahonova-ov-palamarchuk-eo-kontrolling-yak-instrumentupravlinnya-pidpriemstvom/>.

4 Орехова А.І. Інтерпретація, генезис розвитку та структурування контролінгу. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68). № 4, 2018. с. 113-116.

Ісаєва В.С.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
четвертого курсу спеціальності: 051 Економіка,
Науковий керівник: д.е.н., професорка Ушкаренко Ю.В.,
Херсонський державний університет

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сьогодні малий бізнес є соціально-економічною основою, без якої неможливий стійкий розвиток жодної інноваційно спрямованої держави, особливо європейської. Малий бізнес (МБ) сприяє створенню робочих місць, підвищенню конкурентоспроможності та стабільності економічної системи. Однак через сучасні виклики, включаючи пандемію COVID-19, економічну нестабільність та повномасштабну війну, що почалася 24 лютого 2022 року, розвиток цього сектора зазнав значних ускладнень. У цих умовах важливе значення мають ефективні стратегії підтримки та розвитку МБ.

На початку 2024 року індекс активності українського малого бізнесу досяг 37,3 зі 100 можливих балів. Хоча він дещо зріс у порівнянні з попереднім показником у 36,3, індекс все ще не повернувся до пікового значення серпня 2023 року (38,2). Це свідчить про втому малого бізнесу від невизначеності та ринкової стагнації, хоча обсяги виробництва і кількість замовлень залишаються стабільними. З червня 2022 року бізнес перестав накопичувати запаси товарів [9].

Малий бізнес став більш оптимістично дивитися на свої перспективи у 2024 році. Очікування щодо результатів діяльності зросли на 20,7% у порівнянні з 2023 роком, що є значним покращенням порівняно з січнем 2022 року, коли показник становив 10,3%. Попередній максимум було досягнуто в листопаді 2022 року на рівні 17,3% [9].

Малий бізнес має численні переваги, такі як гнучкість, інноваційність та низькі витрати на управління, що дозволяє йому ефективно адаптуватися до змін на ринку та оперативно реагувати на потреби клієнтів. Водночас, цей сектор стикається з викликами, зокрема нестабільністю, обмеженістю ресурсів та високою конкуренцією, що ускладнює його стійкість і довгострокове зростання (табл. 1.).

Таблиця 1

Переваги та недоліки «Малого бізнесу»

№ п/п	Переваги малого бізнесу	Недоліки малого бізнесу
1	Низькі управлінські витрати. Малі підприємства є важливою частиною	Невеликі підприємницькі структури характеризуються підвищеною

	економіки, де послідовно впроваджується принцип господарської самостійності та самоврядування, а також активно застосовуються радикальні методи підвищення трудової активності колективу. На таких підприємствах поширено поєднання різних професій і посад, що часто необхідно для взаємозамінності в процесі виробництва. Це дозволяє ефективніше використовувати робочий час та сприяє розвитку професійних навичок працівників.	нестабільністю. Невеликі підприємницькі структури часто виявляються менш стійкими в порівнянні з великими компаніями, оскільки їм бракує фінансових і ресурсних резервів для подолання кризових ситуацій. Вони більш вразливі до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, нові регуляторні вимоги або зміни в попиті. Малий бізнес також має обмежений доступ до довгострокового фінансування, що ускладнює можливість інвестувати в стійкість, розвиток або диверсифікацію. Через обмеженість кадрів і управлінських ресурсів навіть незначні проблеми можуть викликати серйозні перебої в їх діяльності, що підвищує ризик закриття бізнесу в умовах нестабільності.
2	Не вимагає значного стартового капіталу. Такі підприємства швидко розпочинають виробництво, заповнюючи дефіцитний ринок, забезпечують додатковий дохід для значної частини населення та створюють нові робочі місця.	Малий бізнес менш стійкий до економічних криз. Оскільки малі підприємства мають менші фінансові резерви, вони залежніші від стану економіки в цілому.
3	Інноваційність. Малий бізнес часто є джерелом нових ідей та технологій, оскільки менше обтяжені бюрократичними процедурами.	Обмежені ресурси. Нестача персоналу, обладнання, фінансових коштів для масштабного розвитку.
4	Соціальна відповідальність. Створення партнерських відносин з місцевими організаціями та громадськими ініціативами.	Високий рівень конкуренції. Багато інших компаній пропонують схожі продукти або послуги, борючись за увагу одних і тих самих клієнтів.

Джерело :складено автором[1-3]

Попри низькі витрати на управління, інноваційність та соціальну відповідальність, малий бізнес стикається з серйозними викликами, такими як фінансова нестабільність, обмежені ресурси та висока конкуренція. Для подолання цих обмежень та забезпечення сталого розвитку малого бізнесу необхідні комплексні стратегії підтримки та розвитку.

Стратегії розвитку малого бізнесу в Україні:

1. Доступ до фінансування та підтримка інвестицій. Недостатній доступ до фінансових ресурсів — одна з основних перешкод для розвитку МСБ в Україні. Стратегія покращення передбачає розробку спеціалізованих банківських програм для малого бізнесу, надання грантів та створення

державних фондів підтримки підприємництва. Станом на 2022 рік в Україні діють програми фінансування, орієнтовані на підтримку МСБ, зокрема програма "Доступні кредити 5-7-9%" [4].

2. Цифрова трансформація та діджиталізація. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій важливою стратегією є цифровізація бізнес-процесів. Вона дозволяє підприємствам автоматизувати діяльність, скорочувати витрати та збільшувати ефективність. У 2021 році Україна запровадила національну стратегію цифрової трансформації, в рамках якої підприємства отримують підтримку у впровадженні ІТ-рішень [5].

3. Регуляторна політика. Для стимулювання розвитку малого бізнесу необхідно спрощувати регуляторну базу та знижувати адміністративний тиск. Це включає спрощення процесів реєстрації, сплати податків, звітності, а також введення податкових канікул для нових підприємств. У 2020 році був прийнятий законопроект, який знижує регуляторне навантаження на малий бізнес [6].

4. Інновації та підтримка стартапів. Підтримка інновацій та стартапів є важливою складовою для розвитку МСБ, оскільки саме вони стають джерелом нових технологій та підходів на ринку. У 2021 році були створені нові фонди підтримки інноваційного підприємництва, які пропонують фінансування та консультаційні послуги для стартапів [7].

5. Розширення експортних можливостей та вихід на міжнародні ринки. Важливою стратегією є розвиток експортної діяльності малого бізнесу. Держава надає підтримку в адаптації продукції до міжнародних стандартів, а також фінансову та інформаційну допомогу для виходу на зовнішні ринки. За даними 2022 року, завдяки програмам державної підтримки понад 1000 підприємств отримали допомогу для експорту своєї продукції [8].

Таким чином, можемо визначити, що розвиток малого бізнесу є важливим для стабільного економічного зростання України. Застосування стратегій підтримки та розвитку малого бізнесу, зокрема полегшення доступу до фінансування, стимулювання цифровізації, спрощення регуляторного середовища, розвиток стартапів та розширення експортних можливостей, допоможе створити стійкіші підприємства, що здатні адаптуватися до умов невизначеності та підтримувати національну економіку.

Список використаних джерел

1. Економіка малого підприємства: навчальний посібник / Т.Г. Васильців.
URL: https://pidru4niki.com/1419050260919/ekonomika/perevagi_nedoliki_malih_pidpriyemstv

2. Підручник. / За ред. проф., к.е.н. П.В. Крута. - К.: Каравела; Піча Ю. В., 2008.-с.261. URL: <https://studfile.net/preview/10067415/page:78/>
- 3.URL:https://stud.com.ua/81038/ekonomika/osnovni_perevagi_nedoliki_malo_go_pidpriyemnitstva
4. Бабич О.В. Сучасні інструменти державної підтримки МСБ в Україні. *Журнал економічних досліджень*. 2022. № 2. С. 45–50. URL: <https://ukrainebiz.kspu.edu>
5. Національна стратегія цифрової трансформації України до 2025 року. URL: <https://digitalization.kmu.gov.ua>
6. Законопроект про спрощення регуляторного середовища для МСБ від 15.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Про державну підтримку малого і середнього підприємництва: Закон України від 22.03.2020 № 151-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Національна стратегія цифрової трансформації України до 2025 року. URL: <https://digitalization.kmu.gov.ua>
9. Малий бізнес України у 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024/>

Калюжний Д.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
четвертого курсу спеціальності: 051 Економіка,
Науковий керівник: д.е.н., професорка Ушкаренко Ю.В.,
Херсонський державний університет

ПРИЧИНИ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ

Безробіття в Україні - багатогранна проблема, яка впливає на соціально-економічний розвиток країни та добробут населення [1]. Причини цього явища мають як зовнішній, так і внутрішній характер, адже охоплюють економічні, політичні та структурні аспекти. Військові дії призвели до значних змін у структурі ринку праці, скорочення робочих місць, порушення ланцюгів постачання та переміщення населення. Такий дисбаланс призвів до комплексних наслідків, що посилили безробіття, як у тимчасово окупованих, так і в підконтрольних державі регіонах.

Головна причина безробіття базувалась на руйнуванні підприємств та інфраструктури. Багато підприємств, особливо у промислово розвинених регіонах, зазнали пошкоджень або були повністю зруйновані, що призвело до зупинки виробництва та звільнення працівників [2]. Згортання діяльності в сільськогосподарському секторі, зокрема у зонах, що постраждали від бойових

дій, також спричинило втрату робочих місць, адже багато полів залишилися незасіяними, а техніка пошкоджена або вивезена.

Наступний важливий чинник - переміщення населення. Мільйони людей змушені були залишити свої домівки, що ускладнило стабільне працевлаштування. Вимушені переселенці втратили зв'язок зі своїми попередніми роботодавцями та не завжди могли знайти роботу за фахом у нових місцях проживання. Перевантаженість деяких регіонів країни в кінцевому результаті створила додатковий тиск на ринок праці, де попит на роботу часто перевищував пропозицію.

Після повномасштабного вторгнення, стрімко зріс тиск на бюджетні ресурси, адже державні кошти почали спрямовуватись на оборону та підтримку соціальної сфери [3]. Такий розподіл, обмежив можливості фінансування нових програм зайнятості, які б сприяли створенню нових робочих місць для безробітних. У той самий час зросли витрати на соціальну підтримку населення, збільшивши виплати допомоги з безробіття та соціальні виплати для вимушених переселенців, що ще більше ускладнило ситуацію.

Ризики для інвесторів через нестабільність та військову загрозу також відіграли значну роль у посиленні безробіття. Інвестори неохоче вкладають кошти в регіони, особливо де тривають бойові дії або де зруйнована інфраструктура. Такі зміни суттєво скоротили кількість інвестицій у створення нових підприємств і, як наслідок, обмежили можливість для працевлаштування населення, що потім призвело до обмеженої кількості вакансій, навіть у сферах, де потреба у фахівцях залишається високою.

Невідповідність між попитом та пропозицією на ринку праці також стало важливим чинником. Війна спричинила структурні зміни у попиті на певні професії. Зокрема, зросла потреба у робітниках на відновлювальних роботах, логістиці, будівництві, медичній сфері, тоді як деякі спеціальності стали менш затребуваними через згорання підприємств та тимчасове закриття бізнесів [4]. Однак перенавчання чи перекваліфікація працівників потребують часу та ресурсів, що ускладнює швидке пристосування ринку праці до нових умов.

Війна також вплинула на рівень тіньової зайнятості. Через економічні труднощі люди змушені працювати без офіційного оформлення, що ускладнює отримання соціальних гарантій і призводить до додаткових ризиків як для працівників, так і для економіки країни. Таке працевлаштування, хоч і забезпечує мінімальні доходи, все ж негативно позначається на державних надходженнях і обмежує можливості для соціального захисту.

Сукупність перелічених факторів зробили проблему безробіття під час війни надзвичайно актуальною, тому ефективне вирішення потребує комплексного підходу. Перший крок поліпшення полягатиме в стимулюванні

створення нових робочих місць у галузях, що мають потенціал для розвитку навіть у складних умовах. Держава повинна стимулювати інвестиції в такі галузі, як будівництво, логістика, сільське господарство та інформаційні технології, де є потреба в нових працівниках - це буде реалізовано через програми пільгового кредитування, податкових преференцій для інвесторів та підтримку підприємств, що працевлаштовують вимушених переселенців або ветеранів.

Другий шлях полягатиме в активізації програм професійної перекваліфікації та підвищенні кваліфікації для населення, яке залишилося без роботи. Військові дії суттєво змінили структуру попиту на ринку праці, тож для підвищення зайнятості важливо адаптувати кадри до нових реалій. Навчальні програми та курси перекваліфікації повинні враховувати потреби у спеціалістах, які допоможуть відновленню інфраструктури та розвитку економіки.

Наступним важливим кроком буде розвиток соціального підприємництва, яке спрямоване на вирішення соціальних проблем шляхом створення робочих місць та надання послуг, що відповідають потребам громади. Соціальне підприємництво буде особливо корисним у сфері послуг, які забезпечують підтримку для постраждалого населення, зокрема для вимушених переселенців, ветеранів і малозабезпечених верств. Державна підтримка через гранти та пільги для таких ініціатив стимулюватиме їх розвиток, створивши для цього нові робочі місця й водночас допомігши соціальній стабільності.

Список використаних джерел

1. Вдовин, М., Зомчак, Л., & Коханевич, М. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізм регулювання економіки*, 2022. Вип. № 1-2(95-96). С. 60-66
2. Павленко С. Безробітні під час війни: нові обмеження, нові можливості. Кременчуцька газета. 2023. 2 квіт. URL: <https://kg.ua/news/bezrobitni-pid-chas-viyni-novi-obmezhennya-novimozhливosti>
3. Шиканова А. В Україні з'явилися нові професії: хто зараз у попиті на ринку праці. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylar/ukrayini-z-yavilisya-novi-profesiyi-htozaraz-1709117793.html>
4. Сторонянська О.В. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні*. 2024. С. 114-115.

Карпенко Ю.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,
Гордійчук О.А.,
здобувач вищої освіти,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Для виживання в умовах конкуренції підприємство має підвищувати якість управління та ефективність прийнятих управлінських рішень. Швидкість зворотної реакції керівництва залежить від накопиченого управлінського досвіду, здатності вірно оцінювати загрози та можливості зовнішнього середовища, реагувати на них та випереджати, що фактично полягає у розробці стратегії розвитку підприємства. На сьогодні даний термін використовується багатьма науковцями, проте єдності думок щодо сутності поняття немає.

Дослідження даної дефініції дозволяє оцінити її з різних наукових позицій, зокрема розглянути стратегію розвитку як програму чи план дій підприємства. В даному аспекті розглядається поняття стратегії розвитку в науковому джерелі [1, с.119], де вона описується як спосіб втілення довгострокового плану розвитку організації. В означеному плані встановлюються перспективні цілі розвитку суб'єкта господарювання, а також враховуються умови зовнішнього середовища та наявні у розпорядженні підприємства ресурси. До таких умов зовнішнього середовища відносять інформацію щодо кон'юнктури ринку, конкурентних переваг підприємства та його суперників, комплексу маркетингових заходів та ефективність їх реалізації. На думку авторів стратегія розвитку має робити наголос на ключових для підприємства проблемах.

Схожа наукова позиція щодо розгляду сутності поняття стратегії розвитку належить авторам [2, с.32]. Під стратегією розвитку ними розглядається план діяльності організації, орієнтований на виконання як короткострокових, так і довгострокових цілей, який має в основі певну конкурентну перевагу та містить формалізовані знання, необхідні для досягнення встановлених цілей. Конкурентна перевага в основі стратегічного плану здобувається підприємством у випадку наявності кращих за суперників характеристик товару / послуги. Крім того, конкурентна перевага має бути недоступною для копіювання конкурентами в довгостроковій перспективі. Також авторами відмічається потреба формування стратегії розвитку на всіх етапах життєвого циклу компанії, її здатність до видозмін з огляду на мінливий

характер зовнішнього середовища. Процес заміни однієї стратегії на іншу, більш відповідну до мінливих умов середовища, має тривати безперервно.

В цілому погоджуючись з представленими авторами основними рисами стратегії розвитку, спірним здається факт відбиття в стратегії не лише довгострокових, але й короткострокових цілей. На наш погляд, завдання стратегії можуть вирішуватися лише в довгостроковому аспекті. Стратегічні настанови деталізуються конкретними завданнями, які здійснюються в поточному (короткостроковому) періоді та відносяться до реалізації стратегії.

Як довгострокову програму дій розглядають стратегію розвитку автори [3, с. 125-126]. Виконання цієї програми має контролюватися, оцінюватися та коригуватися на етапі реалізації стратегії. В стратегії відбиваються основні аспекти майбутнього розвитку організації, що визначені на підставі створеної конкурентної переваги, нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища, встановлення раціонального співвідношення між зовнішніми вимогами та внутрішніми можливостями, дотримання прибутковості фірми в довгостроковій перспективі. Наявність власної стратегії дозволяє організації адаптуватися до змін у часі та просторі та в повній мірі задіяти наявний інтелектуальний потенціал.

Інший підхід щодо сутності поняття стратегії розвитку полягає в її тлумаченні як опису поведінки підприємства. Так, в науковому джерелі [4, с.123-124] стратегія розвитку описується як головна стратегія підприємства, яка окреслює поведінку підприємства. Науковцем наголошується на швидкому та динамічному процесі зміни стратегій, що дозволяє підвищити ефективність діяльності організації в умовах постійної нестачі ресурсів та зовнішнього середовища, що швидко змінюється. Стратегія розвитку задає організації напрямок руху та дозволяє оцінити її довгострокові конкурентні переваги відносно суперників, визначити головні цілі розвитку організації, а також ресурси, потрібні для їх досягнення.

Схожа позиція відбивається в науковому джерелі [5] та полягає в розумінні під стратегією розвитку процесу, який складається з чіткої послідовності дій з використанням аналітичних методів, та є по суті динамічним інструментом, дорожньою картою підприємства, яка допомагає йому зрозуміти, в якому напрямку потрібно рухатися. Стратегія розвитку має відбивати прогресивні зміни організації та забезпечувати досягнення нею високих результатів, повинна бути спрямована на досягнення стратегічних настанов та підтримуватися значними інвестиційними ресурсами.

Формування стратегії розвитку доцільно починати з розуміння потреби діяти більш якісно та оперативно аніж конкуренти. Розроблення цілей та завдань, оцінювання та забезпечення потрібних обсягів ресурсного потенціалу

та врахування конкурентної позиції суб'єкта господарювання підвищують реалістичність стратегічної концепції підприємства. Авторами підкреслюється, що стратегія розвитку спрямована на миттєві завдання та довгостроковий успіх.

В цілому погоджуючись з потребою вивчення змін середовища, динамічності внесення коригувань до стратегії розвитку організації, варто зазначити, що остання не може бути орієнтована на виконання миттєвих завдань та корегуватися відповідно до щоденних вимог. Стратегія розвитку за своїм характером має формуватися в довгостроковій перспективі.

З огляду на проведені дослідження та з врахуванням таких вимог до стратегії розвитку як динамічність, активна взаємодія із зовнішнім середовищем, інноваційність, безперервність та адаптивність, схилиємося до думки, що під стратегією розвитку слід розуміти послідовність дій, певний напрямок руху для досягнення цілей розвитку суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31) 2018. С. 118-126.
2. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. №21. 2021. С. 31-34.
3. Хринюк О.С., Усатенко І.С. Принципи формування стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. № 8. 2017. С.125-129.
4. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. № 1. 2020. С. 121-125.
5. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. №56. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення 14.10.2024).

Katasonova Y.,

Undergraduate student

of the Department of Economics, Management and Administration

Scientific supervisor: Anna Chmut, PhD, Senior Lecturer,

Kherson State University

DYNAMICS OF GLOBAL UNEMPLOYMENT: ANALYSIS OF TRENDS 2019-2024

Unemployment is one of the most acute socio-economic problems in the modern world. By definition, unemployment is the non-employment of the able-

bodied population in social production, which occurs when the labor supply in the labor market exceeds demand.

The main indicator that characterizes the situation in the labor market is the unemployment rate – a quantitative indicator defined as the ratio of the number of unemployed to the total economically active working-age population of the country and is measured as a percentage.

Global economic challenges in recent years, particularly the COVID-19 pandemic, geopolitical conflicts, and technological transformations, have significantly impacted the global labor market. For a better understanding of the scale of these changes, I propose to examine a Fig.1 that demonstrates the dynamics of the global unemployment rate for the period 2019-2024.

The bar graph shows the dynamic change in unemployment rates from 2019 to 2024. The vertical axis shows the unemployment rate as a percentage, while the horizontal axis shows the dynamics of indicators by year. As can be seen from the graph, from 2019 to 2020, global unemployment increased by 1 percentage point: from 5.6% in 2019 to 6.6% in 2020, which was caused by the impact of the COVID-19 pandemic.

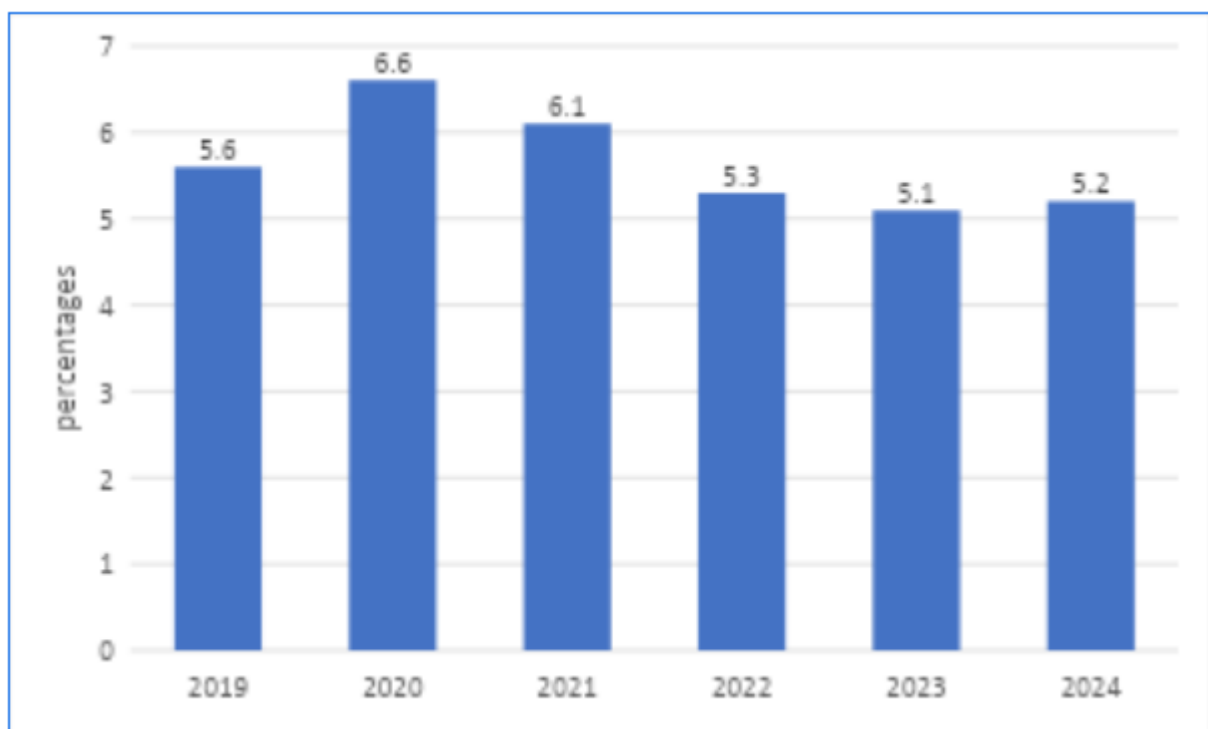


Fig. 1. The level of unemployment in the world

Over the next three years, there is a gradual decrease in unemployment to 5.1% in 2023. The largest drop is observed in 2022 - by 0.8 percentage points. Forecast data for 2024 indicates a possible slight increase in global unemployment to 5.2%.

Data analysis shows that the global labor market experienced significant fluctuations during 2019-2024. The unemployment peak occurred in 2020 (6.6%),

which coincides with the beginning of the COVID-19 pandemic. After this, there is a steady trend towards labor market recovery, with the most notable improvement in 2022. Although the forecast for 2024 shows a slight increase in unemployment (by 0.1%), the overall trend remains positive, as the 5.2% rate is still lower than the pre-pandemic level of 2019 (5.6%). This indicates a gradual stabilization of the global labor market after the global crisis

References

1. World Employment and Social Outlook URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_865332.pdf
2. Тютюнникова С.В. Безробіття в умовах глобалізації. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/download/8244/7753/>
3. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
4. Chmut A.V., Fedorova T.V.. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets *Manager. Of Donetsk State University of Management*. 2017. 2 (75), 91-97.

Kediulich D.,

Master's student student of department of Economics,
Management and Administration,
Scientific supervisor: Chmut Anna, PhD, Senior Lecturer,
Kherson State University

SWOT ANALYSIS OF A DAIRY PROCESSING ENTERPRISE IN WARTIME CONDITIONS

The dairy industry is one of the strategic food markets. In current conditions, the study of prospective directions for the development of the dairy product market is of particular importance, as milk and dairy products are essential in every family's diet.

Today, in Ukraine, there remains a steady demand for traditional dairy products: drinking milk, cottage cheese, sour cream, kefir, and affordable types of cheese, including processed cheese. Dairy products are becoming more convenient for consumption, with large milk packages (family-size) gaining popularity, as well

as smaller yogurt bottles, which are easy to take along, drink, and dispose of. At the same time, on international markets, special-purpose dairy products with carefully balanced compositions and valuable nutrients are becoming increasingly popular.

During wartime, dairy processing enterprises have gained the opportunity to freely export their products abroad. In these conditions, they must meet the demand in the domestic market, which is characterized by low purchasing power and decreasing demand, while also seeking new opportunities to satisfy demand in foreign markets. Conducting a SWOT analysis provides the enterprise with greater insight into its strengths and weaknesses, as well as its opportunities and threats.

SWOT analysis of PrJSC «Dubnomoloko» is presented in figure 1.

Strengths (S)	Weaknesses (W)
• Clear strategic directions for development • High marketing capabilities • Efficient organizational structure of the management apparatus at the enterprise • Innovative technologies for deep milk processing • Expansion of export potential • Wide and constantly updated product range • Developed information resources and communication channels with consumers • Well-known brand with a good reputation • High competitiveness	• Decrease in economic efficiency • Increase in production costs • Staff turnover due to migration and mobilization • Pricing policy limited to the medium and high ranges • Disruption of logistics chains • Decline in domestic market demand • Reduction in production and sales volumes
Opportunities (O)	Threats (T)
• Government and international support for the industry • Expansion of sales markets after the de-occupation of territories • Expansion of the geographical structure of exports • Economic recovery in the post-war period	• Ongoing military actions • Changes in tax legislation • Raw material shortages due to a decline in cattle population • Rising inflation • Political instability • Decrease in population purchasing power • Reduction in the geographical size of the domestic market • Decrease in the number of consumers • Increased production costs

Fig. 1. SWOT analysis of PrJSC «Dubnomoloko»

The SWOT analysis of PrJSC "Dubnomoloko" shows that the enterprise has significant competitive advantages, such as innovative technologies, an expanding export potential, and high competitiveness. At the same time, the company faces

several challenges, including rising production costs, declining domestic market demand, and disruptions in logistics chains. However, existing opportunities, such as government support and prospects for post-war recovery, can contribute to the company's further development if it can overcome the existing threats.

References

1. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2023. Вип. 47. С. 47-52.
URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
2. Чмут А.В. Ушкаренко Ю.В., Макаренко С.М. Статистико-економічне аналізування цін на молоко. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2021. – Вип. 41. – С. 85-90. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/712>
3. Chmut A.V., Fedorova T.V.. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets Manager. Of Donetsk State University of Management. 2017. 2 (75), 91-97.
4. Офіційний сайт ТМ «КОМО». URL: <https://komo.ua/>

Кирилюк Д.В.,

Приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу,
кандидат юридичних наук, докторант
Науково-дослідного інституту приватного права і підприємництва
імені академіка Ф.Г. Бурчака НАПрН України

ОКРЕМІ ПИТАННЯ МОЖЛИВОГО ОБМЕЖЕННЯ ВИБОРУ КОНТРАГЕНТА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Розвиток економіки невід’ємно пов’язаний з політичними процесами, одним з крайніх проявів яких є воєнні дії. Суб’єкти господарської діяльності змушені пристосовуватись до нових реалій не лише з організаційної точки зору, а й враховувати нові правила здійснення підприємницької діяльності, що встановлюються державою як для максимально можливого забезпечення економічної стабільності, так і для підвищення обороноздатності та як реакція на протиправні зазіхання на державний суверенітет та безпеку країни.

Перехід війни з рф, що фактично розпочалася ще в 2014 році, в так звану гарячу фазу не вплинув на євроінтеграційні прагнення України. Більш

того, через викликані російським вторгненням міграційні процеси, український бізнес почав певною мірою більш активно заходити на європейські ринки. Більш того, представники малого і середнього бізнесу можуть розраховувати на грантову підтримку, наприклад, як це відбувалося в межах спільного проекту ЄС та уряду Німеччини EU4Business, задля забезпечення розвитку бізнесу і подолання складнощів, викликаних війною [1]. В рамках ініціативи ReadyForEU реалізується одразу два проекти. Перший, “Business Bridge”, спрямований на надання підтримки українським підприємствам, що зазнали збитків через воєнні дії, другий – “Erasmus for Young Entrepreneurs – Ukraine” – на підвищення обізнаності молодих українських підприємців стосовно особливостей здійснення підприємницької діяльності на ринку ЄС [2]. Таким чином, інтеграція до Спільного ринку ЄС не лише залишається одним зі стратегічних напрямків розвитку національної економіки, а й отримує підтримку з боку ЄС.

Водночас протидія російській агресії мала наслідки не лише воєнного, політичного, а й економічного характеру, через які під час здійснення підприємницької діяльності мають враховувати додаткові обмеження, які діють не лише на внутрішньому національному ринку, а й на ринку ЄС. Насамперед це стосується питання вибору контрагентів. Дане обмеження обумовлено активним застосуванням заходів, пов’язаних із економічними санкціями та іншими обмежувальними заходами, що спрямовані на примушення РФ до дотримання норм міжнародного права через економічний тиск. Станом на жовтень 2024 року Державний реєстр санкцій України повідомляє про застосування 30146 санкційних дій, пов’язаних із застосуванням, а також зміною і скасуванням санкцій. Реєстр містить дані про 10419 фізичних і 7304 юридичні особи [3]. Також на рівні ЄС було запроваджено тринадцять санкційних пакетів, що включають як індивідуальні, так і секторальні санкції [4]. Перші пакети санкцій були прийняті ЄС ще у 2014 році. Статистичні дані свідчать про сталу тенденцію до постійного збільшення кількості підсанкційних суб'єктів, особливо починаючи з лютого 2022 року [5].

Прийнятий 14 серпня 2014 року Закон України «Про санкції» (далі – Закон про санкції) [6] визначає санкції як «спеціальні економічні санкції та інші обмежувальні заходи». Санкції включають такі засоби економічного тиску як блокування активів; стягнення активів в дохід держави; обмеження торговельних операцій; обмеження чи припинення транзиту, польотів та перевезень територією України; запобігання виведенню капіталів; зупинення виконання економічних та фінансових зобов’язань; анулювання або зупинення ліцензій та інших дозволів; заборона участі в приватизації та

оренді державного майна; омеження або припинення надання електронних комунікаційних послуг; обмеження в сфері закупівель; обмеження операцій з цінними паперами; інвестиційні обмеження; обмеження в сфері користування платіжними системами та інші заходи, що пов'язані, у тому числі, з економічною діяльністю.

Одна з особливостей застосування санкцій до певних осіб полягає у тому, що обмежуючи їхню участь в економічній діяльності, робить їх небажаними контрагентами в бізнес-стосунках для підприємців, щодо яких не було застосовано санкцій. Свідома чи несвідома економічна співпраця з підсанкційними особами може розглядатися як участь в сприянні останнім в обході санкцій, що створює ризик застосування вторинних санкцій. Така ситуація може розглядатися як певне обмеження принципу диспозитивності цивільного права в частині свободи договору (а більш конкретно, такої складової свободи договору як свободи вибору контрагенту). Відповідні норми містяться у ст. 3 Цивільного кодексу України, де свобода договору визначається як одна з загальних засад цивільного законодавства [7]. Слід зазначити, що в праві ЄС свобода договору також розглядається як один з основоположних принципів приватного права [8]. Водночас слід зауважити, що застосування санкцій не означає прямої заборони вибору підсанкційної особи у якості контрагенту і з такої позиції може розглядатися як один із ризиків, що включається до розуміння підприємницької діяльності як діяльності, що здійснюється «на власний ризик» [9, ст. 42]. Водночас важливим моментом обумовленості можливості застосування вторинних санкцій в разі обрання в якості контрагенту підсанкційної особи є відкритість даних стосовно таких осіб, а отже можливість їх перевірки в рамках загального процесу по забезпеченню безпеки бізнесу. Така відкритість даних стосовно підсанкційних осіб є важливим фактором забезпечення такої безпеки, адже списки таких осіб доволі часто змінюються. Для Причому у якості загальної рекомендації з позиції європейської інтеграції доцільною буде перевірка не лише за даними Державного реєстру санкцій України (початок функціонування якого стало важливою подією з позиції забезпечення безпеки підприємницької діяльності в умовах воєнного стану), але й перевірка за санкційними списками ЄС, які теж мають відкритий характер.

Підсумовуючи слід зазначити, що, по-перше, обмеження можливості вибору контрагенту у зв'язку із застосуванням санкцій є виключно «самообмеженням» і не має обов'язкового характеру ні за законодавством України, ні за законодавством ЄС, проте може мати негативні наслідки. По-друге, для самих підсанкційних осіб таке обмеження можливостей при

здійсненні економічної діяльності також є наслідком виключно власної діяльності, спрямованої та пряму або опосередковану підтримку дій з боку рф, пов'язаних із порушенням норм міжнародного права, а тому не може розглядатися як прояв дискримінації в сфері економічної діяльності.

Список використаних джерел

1. €1,000,000: 100 Ukrainian enterprises can receive grants from the EU and Germany. EU4Business. URL: <https://eu4business.org.ua/en/news/the-second-wave-of-the-eu-and-german-grant-programme/> (дата звернення 24.10.2024).
2. €3.75 million to support Ukrainian SMEs affected by war: 'Business Bridge' project open. An official EU website. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/eu375-million-support-ukrainian-smes-affected-war-business-bridge-project-open-2024-03-21_en (дата звернення 24.10.2024).
3. Державний реєстр санкцій. URL: <https://drs.nsd.gov.ua/> (дата звернення 28.10.2024).
4. EU sanctions. Mission of Ukraine to the European Union. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/spivpracya-ukrayina-yes-u-sferi-zovnishnoyi-politiki-i-bezpeki/sankciyi-yes-u-vidpovid-na-agresiyu-rosiyi-ta-proti-kolishnih-visokoposadovciv-ukrayini> (дата звернення 28.10.2024).
5. Cumulative number of European Union (EU) sanctions against Russian individuals and entities over the territorial integrity of Ukraine from March 2014 to February 2024. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1293589/eu-sanctions-against-russia/> (дата звернення 26.10.2024).
6. Про санкції: Закон України від 14 серпня 2014 року N1644–VII. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text> (дата звернення 26.10.2024)
7. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року N 435–IV. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 26.10.2024)
8. Basedov, J. 2008. Freedom of Contract in the European Union. *European Review of Private Law*. 16(Issue 6):901–923 DOI:[10.54648/ERPL2008069](https://doi.org/10.54648/ERPL2008069)
9. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року N 436–IV. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

Клейнота М. І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
другого курсу спеціальності: 073 Менеджмент,
науковий керівник: д.е.н., професорка Ушкаренко Ю.В.,
Херсонський державний університет

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах геополітичної ентропії конкурентна боротьба підприємств на світовому ринку пов'язана з активним пошуком нових стратегій, методів та технологій моніторингу, оцінки та аналізу процесів та явищ для вироблення рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку, адаптованого до релевантних умов нового економічного середовища. У нестабільних умовах, до яких додається цифрова трансформація, зростає цінність виявлення факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств та інструментів формування стійких конкурентних переваг. Впровадження цифрових технологій дозволить оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність управління та поліпшити взаємодію з клієнтами. Такий підхід також відкриває нові можливості для розширення ринкової присутності компанії, адаптації до змін у споживчих потребах та підвищення гнучкості в умовах сучасного бізнес-середовища.

Конкурентоспроможність вчені характеризують як стійку здатність компанії до придбання, збереження та збільшення частки на ринку на основі затребуваного споживачами товару та можливості своєчасно та якісно реагувати на зміни умов ринку [1]. Підвищення конкурентоспроможності передбачає активізацію позиціонування на ринку, виявлення внутрішніх резервів, використання інноваційного підходу в управлінні ресурсами, процесами та подіями з позиції динаміки та концентрації позитивних змін. У цифровій економіці конкурентоспроможність постає у вигляді динамічної та прогресивної спроможності підприємства здійснювати успішну господарську діяльність на ринку у конкурентному середовищі на основі ефективного формування та використання інтелектуального, трудового, технологічного, інформаційного та кадрового потенціалу в умовах цифрових викликів та можливостей [2].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації передбачає реалізацію конкретних дій за різними складовими внутрішнього середовища підприємства, що спрямовані на використання цифрових технологій для покращення процесів, підвищення продуктивності та

адаптації до змін у бізнес-середовищі. Основні напрями використання цифрових рішень для підвищення конкурентоспроможності включають:

- оптимізація та автоматизація ключових бізнес-процесів через впровадження ERP, CRM, SCM-систем. Це дозволяє зменшити витрати та ресурси, мінімізувати помилки та забезпечити більш ефективне управління.

- Збір, обробка та аналіз даних для прийняття обґрунтованих рішень, виявлення тенденцій та прогнозування запиту. Використання великих даних та аналітичних інструментів дозволяє налаштувати індивідуальний досвід споживача, що є суттєвою конкурентною перевагою.

- Електронна комерція, соціальні мережі, мобільні додатки та інші цифрові канали дозволяють розширити охоплення клієнтів і підвищити лояльність, забезпечуючи зручний доступ до продуктів і послуг.

- Використання штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), блокчейн-технологій та доповненої реальності може допомогти в удосконаленні продуктів, оптимізації операцій та наданні більшого функціоналу клієнтам.

- Формування цифрової культури в компанії, навчання співробітників та розвиток їх цифрових навичок. Це дозволяє забезпечити адаптивність персоналу до змін, підвищити ефективність роботи та зменшити опір цифровим змінам.

- Підвищення рівня безпеки є критичним для підтримання довіри клієнтів та захисту бізнесу. Інвестиції в сучасні системи захисту даних і підтримки стандартів кібербезпеки допомагають запобігти витокам інформації та кіберзагрозам.

Отже, основними чинниками підвищення конкурентоспроможності в умовах цифровізації є цифрова трансформація бізнес-процесів, використання аналітики даних, розвиток цифрових каналів збуту та комунікацій, цифрова культура та розвиток персоналу, захист даних та кібербезпека. Реалізація цих напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств підвищить ефективність роботи, покращить клієнтський досвід і, як наслідок, створить нові конкурентні переваги на ринку.

Список використаних джерел

1. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, (154). 2020. 93-97.

2. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*, (66). 2024.

Коваленко О.В.,
к.е.н. доцент кафедри менеджменту,
Тринадцятко Т.О.,
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Дніпровський державний технічний університет

ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ ЖКГ

Житлово–комунальне господарство – це важлива галузь в системі народного господарства країни, яка через забезпечення населення та підприємств, установ і організацій відповідними послугами, істотно впливає на якісний стан життя громадян й на розвиток економічних взаємовідносин у державі.

На сучасному етапі розвитку системи державного регулювання діяльності суб'єктів житлово–комунального господарства слід забезпечити створення умов, що сприятимуть розвитку ринкових відносин у його конкурентних секторах, впровадженню механізму, який стимулюватиме відновлення та розвиток інфраструктури у сфері водо -, теплопостачання і водовідведення, житлового господарства та благоустрою населених пунктів, підвищенню рівня соціального захисту населення[1].

Незважаючи на поставлену державою мету реформувати житлово-комунальне господарство (ЖКГ), воно ще залишається однією з найбільш монополізованих галузей національної економіки, що зумовлюється не тільки високою часткою природних локальних монополій у цій галузі, а й практикою управління підприємствами, що функціонують у ній.

Сформована система управління експлуатацією житлового фонду багато в чому визначається формою управління багатоквартирним будинком.

Реформа, що проводиться в житлово-комунальному господарстві, передбачає, що перехід до керуючих компаній у сфері ЖКГ поліпшить якість обслуговування житлового фонду ступінь задоволеності населення.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки економічних механізмів, використання сучасних методів та інструментів управління якістю, які дадуть змогу керуючим організаціям ЖКГ здійснювати ефективне управління багатоквартирними будинками. Вважаємо, що особлива увага має приділятися впровадженню систем менеджменту якості відповідно до вимог міжнародних стандартів, в основі яких покладено процесний підхід.

Останній уже успішно використовується на різних підприємствах реального сектора економіки. Водночас у системі житлово-комунального господарства він перебуває ще на стадії становлення.

Теоретичні та методичні аспекти менеджменту якості досліджувались багатьма як закордонними дослідниками: К. Альбрехт, Р.Норман, Т. Парсонс, Е. Джеймс, Е.Векслер, так і вітчизняними вченими: О. Біловдська, В. Мозолук, О. Моргулець М. Шаповал та ін.

Зміст та різні аспекти функціонування та реформування ЖКГ досліджувались такими вченими, як О. Соколовська, К. Мамонов, Л. Ліпич, О. Мельниченко.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері управління якістю у сфері житлово-комунального господарства, питанням впровадження процесного підходу та оцінки результативності систем менеджменту якості в керуючих організаціях ЖКГ приділено недостатньо уваги. Їх розв'язання має важливе наукове і практичне значення, оскільки від цього залежить конкурентоспроможність керуючих організацій і якість надаваних ними послуг.

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій. У цьому підході виявляється функціональний підхід на процес управління, у якому реалізується чотири функції: планування, організація, мотивація і контроль. Функції є основою для розподілу управлінської праці, організації процесів управління, формування організаційних структур і, в остаточному підсумку, створення функціональних видів менеджменту [2. с.122]

Ефективне управління багатоквартирним будинком є одним із найважливіших завдань житлово-комунального господарства. Як показує вітчизняний і світовий досвід, застосування систем управління якістю дає підприємствам і організаціям змогу істотно підвищувати ефективність діяльності, забезпечувати споживачів продукцією та послугами, що відповідають різноманітним потребам і відповідають вимогам законодавства.

Розвиток систем управління якістю - безперервний процес. В різний час було розроблено моделі систем якості: А. Фейгенбаума, Еттінгера-Сіттіга, Дж. Джурана та інших [3]. Вони стали підґрунтям детального розроблення в провідних країнах систем управління якістю і забезпечення якості продукції та послуг. Позитивний досвід такої діяльності відображено в МС ISO серії 9001. У них містяться загальні вимоги до побудови системи управління підприємством, що гарантує роботу всієї виробничої системи відповідно до запитів споживача .

TQM передбачає функціонування в рамках системи менеджменту якості всіх підрозділів підприємства або організації та охоплення всіх етапів життєвого циклу продукції (послуг).

В Україні ISO 9001 адаптовано для його прямого використання у вигляді ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» [4]. Основне положення, з якого виходить цей стандарт - система менеджменту якості створюється на основі розробленої моделі. Однак у ньому не враховуються особливості конкретних галузей промисловості або послуг. Він корисний під час загального керівництва якістю та виробленні загальних вимог до її забезпечення. Тому застосування тільки одного цього стандарту під час побудови системи менеджменту якості на підприємстві не може гарантувати, по-перше, її вдосконалення, по-друге, задоволеність кінцевого споживача.

Щоб розв'язати виниклі протиріччя, запропоновано процесну модель системи менеджменту якості (СМЯ), що базується на основі положень концепції TQM, вимогах ДСТУ ISO 9001:18, а також галузевих стандартах і нормативах, що регулюють діяльність організацій житлово-комунального господарства, адаптовану до діяльності керуючої організації (рис. 1).

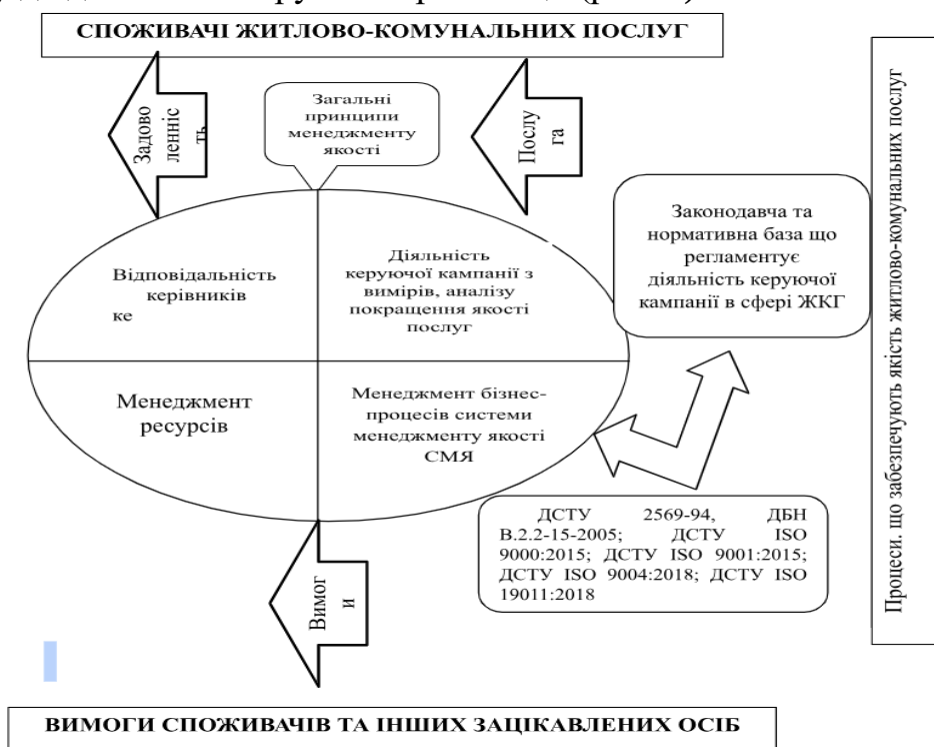


Рис. 1. Процесна модель системи менеджменту якості керуючої кампанії ЖКГ

Тактичний контур управління моделі являє собою цикл Шухарта-Демінга PDCA (планування - дія - перевірка - коректування), що забезпечує процес безперервного поліпшення [5]. Реалізуючи етапи цього циклу, організація підвищує ефективність своєї діяльності.

Процесний підхід веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, властивих функціональному підходу, що забезпечує більшу орієнтацію на споживача.

Управління багатоквартирним будинком має забезпечувати сприятливі та безпечні умови проживання громадян, належне утримання спільного майна у багатоквартирному будинку, надання інших житлових і комунальних послуг. Виконання цих умов можливе лише за ефективної роботи осіб, які здійснюють управління.

Список використаних джерел

1. О.А. Мельниченко, А.С. Шевченко. Реформування ЖКГ на інноваційних засадах як запорука якіснішого виконання містом побутової функції. / *Держава та регіони*. 2019. №1. С. 27-33.
2. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. К: Центр учбової літератури. 2012. 384 с.
3. Потапчик О.О. Системно-категоріальні дослідження якості в системі управління. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2018. Т. 18. Вип. 2/1. С. 99-104.
4. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc>.
5. Цикл Шухарта-Демінга // Вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org>

Коваль Н.О.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту,

Коваль І.В.,

ст. гр. 1АТ-21б,

Вінницький національний технічний університет

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Актуальність теми полягає в необхідності удосконалення сучасної системи антикризового управління в діяльності банківських установ для забезпечення макроекономічної стабільності в умовах геополітичних викликів. Питання використання ефективної системи антикризового управління є пріоритетним для функціонування корпоративного сектору та стимулювання виходу економіки з кризи.

У сучасних умовах впровадження ефективної системи антикризового управління є основним чинником стабілізації не лише окремої банківської установи, а й банківського сектору в цілому. Комплекс дій та заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій, зумовлених несприятливим економічним середовищем діяльності банківської установи, забезпечить функціонування банку на фінансовому ринку країни та виконання його соціально-економічної функції. На мікроекономічному рівні, реалізація якісних управлінських рішень відіграє ключову роль у стратегії банку щодо подолання негативних аспектів впливу зовнішнього середовища. На макроекономічному рівні необхідним є впровадження ефективних засобів діяльності з боку головного банківського регулятора та дотримання ключових постулатів. Значне послаблення економічних позицій банківського сектору на ринку, спричинене спалахом пандемії та війною в Україні, зумовлює необхідність вжиття рішучих заходів щодо реального механізму антикризового управління. Розвиток цифрових технологій та інноваційних технологій надає банківським установам ключову перевагу у запобіганні внутрішнім та фінансовим ризикам. Реалізація ефективного управління антикризовою діяльністю банківських установ відбувається саме на основі застосування сучасних технологій та можливості їх впровадження у фінансове, маркетингове та управлінське середовище банку[1].

Важливість попередження ризиків полягає не тільки в їх ранньому попередженні, а й у необхідному запобіганні, що може якісно покращити конкурентну позицію банку на ринку. Для формування системи антикризового управління необхідно терміново перебудувати управлінські рішення та спрямувати стратегію банківських установ на реагування на виклики. За допомогою оптимізації внутрішнього середовища можна забезпечити стабільність банківської установи на рівні виконання основних операційних функцій та підтримки комунікаційних каналів людської діяльності. Цей рівень є основним у подальшому плануванні забезпечення ефективності системи антикризового управління. Крім того, наступні етапи впровадження системи антикризового управління передбачають реалізацію низки заходів, які можуть збільшити доходи банківських установ та оптимізувати наявний портфель активів. Використання єдиної стратегії кредитування під час глобальних викликів є неефективним, що може призвести до втрати прибутків банківською установою. Важливим питанням для діяльності банківської установи є пошук балансу між реальним ризиком та можливістю його прийняття[2].

Антикризове управління здійснюється за методологією пошуку оптимальних рішень для ідентифікації та попередження ризиків. Крім того, важливим напрямком реалізації ефективного антикризового управління є пошук шляхів розвитку банку. Виявлення сильних сторін та можливості

подальшого стратегічного розвитку може створити паритет наявних ризиків та негативних коливань макроекономічного середовища і реальних можливостей банку. Економічна поведінка в нестабільному середовищі є хаотичною і призводить до гальмування економічної активності корпоративного сектору та уповільнення розвитку бізнесу. Негативним явищем є збільшення проблемних кредитів у банківському секторі. Крім того, діяльність бізнесу та фізичних осіб створила додаткове навантаження на банківські установи, що зумовило необхідність пошуку ефективних інструментів для реалізації антикризового управління. Для банківських установ, які не в змозі впоратися з кризовим навантаженням, характерним є інструментарій усунення проблемних ситуацій через втручання регуляторних органів, введення тимчасової адміністрації тощо.

Реалізація управлінських рішень безпосередньо пов'язана з політикою антикризового управління банківською установою. Саме на основі управлінських рішень банківські установи проводять якісні дослідження щодо формування своєї діяльності. Однак управлінські рішення повинні прийматися на основі технічного та факторного аналізу. Саме з цих позицій потрібен якісний інструмент правового характеру, який би забезпечив прийняття рішень лише після технічного аналізу. Цей механізм створить плацдарм для пошуку оптимальних методів аналітичного моделювання та побудови сценарію розвитку. Управлінські рішення повинні мати чітку класифікацію та методологію їх прийняття для різних рівнів кризових ситуацій банківської установи. Цей напрям буде перспективним для подальших досліджень[3].

Інші дослідники зазначають що пріоритетним напрямом антикризового управління буде забезпечення людських ресурсів та можливостей для його розвитку. Саме за допомогою людського капіталу можна здійснити розвиток банківської установи та забезпечити якісне функціонування. Дослідниками встановлено, що лише за наявності висококваліфікованого людського капіталу можливе впровадження інноваційних технологій та створення системи антикризового управління. Такий підхід є актуальним і значущим у контексті аналізу антикризового управління та перспектив його розвитку.

Отже, перспективою подальших досліджень може бути аналіз двох страт: ризикованої та більш поміркованої. На основі аналізу за допомогою регресійного аналізу слід дослідити зв'язок між прибутковістю банку та реалізованою стратегією. Перспективи розвитку антикризового управління передбачено через розвиток цифрової інфраструктури та взаємодію з міжнародними партнерами. Зовнішня підтримка з боку міжнародних організацій може якісно покращити діяльність банківських установ та банківського сектору. Через інвестиції та якісні інструменти їх використання

можна визначити ступінь розвитку банківських установ в умовах кризи та фінансово-економічних загроз.

З проведеного дослідження можна зробити висновок, що сучасні банківські установи застосовують низку інструментів для уникнення кризових наслідків макроекономічного середовища. Ключовим напрямком оптимізації антикризового менеджменту для ефективного управління банківськими установами є розвиток програмного забезпечення, що використовується банком, та спеціальної технологічної інфраструктури. Банківські установи, забезпечені сучасними хмарними технологіями, забезпечують мінімізацію збоїв у банківській системі. Крім того, питання ефективності використання цифрових технологій є найбільш пріоритетним, оскільки вони надають набір інструментів для виявлення та попередження ризиків. Технологія обробки великих даних та роботи з інформацією буде технологією майбутнього антикризового управління, оскільки її впровадження можливе на всіх ключових рівнях банківської діяльності, як на фінансовому, так і на маркетинговому та управлінському рівнях[4].

Основним підґрунтям для реалізації механізму антикризового управління та менеджменту банківських установ є формування алгоритму дій у разі виникнення негативних коливань на ринку. Моделювання та розробка сценаріїв поведінки банківських установ дозволяє оптимізувати інвестиційний портфель, сформувані якісну кредитну політику та вдосконалити внутрішню кадрову політику.

Аспекти реалізації антикризового управління - це багатоетапний процес, що охоплює всі сфери діяльності банківської установи. Кризові явища стимулюють реструктуризацію та трансформацію традиційної політики діяльності банківських установ з метою проведення оптимізації на всіх рівнях та впровадження ефективних управлінських рішень[5].

Отже, проведене дослідження свідчить про необхідність удосконалення сучасного антикризового управління, яке зможе забезпечити фінансову безпеку банківської установи та, як наслідок, банківського сектору.

Список використаних джерел

1. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0> (дата звернення 16.10.2024).

3. Маринчак Л. Р., Савчин Л. М. Антикризове банківське управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 1(27). С. 101-110. URL: 10.31471/2409-0948-2023-1(27)-101-110. (дата звернення 18.10.2024).
4. Крючкова Н. Вплив економічних криз на ефективність українського бізнесу: статистичний аналіз під час рецесій. *Академічні візії*. 2023. № 13. URL: <https://academy-ision.org/index.php/av/issue/view/12>. (дата звернення 20.10.2024).
5. Копчак, Ю., Слюсаренко, К., & Чумаков, К. (2023). Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*, (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79> (дата звернення 21.10.2024).

Коваль М.М.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
другого курсу спеціальності: 051 Економіка,
Науковий керівник: д.е.н., професорка Ушкаренко Ю.В.,
Херсонський державний університет

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації значення технологічних інновацій у стратегічному плануванні постійно зростає. Багато економістів, зокрема М. Портер і К. Крістенсен [1, с. 231], вважають, що нові технології є головним фактором у розвитку конкурентних переваг та створенні нових ринкових можливостей. Вони підкреслюють, що впровадження інноваційних технологій змінює структуру галузей та бізнес-моделей, що вимагає переосмислення підходів до стратегічного планування.

Актуальність інноваційних технологій для стратегічного управління підтверджують і сучасні дослідження. Згідно з роботою Р. Каплана та Д. Нортон [2, с. 143], аналітичні інструменти на основі великих даних покращують процес прийняття рішень, допомагаючи керівникам точніше прогнозувати ринкові тенденції. Тож актуальність цього дослідження полягає у недостатній адаптації стратегічного планування до нових технологічних умов, які змінюють ринок і споживчі очікування.

Взаємозв'язок між стратегічним плануванням та інноваційною діяльністю є ключовим аспектом для ефективного функціонування сучасних компаній. Інновації, постаючи як руйнівна сила, здатні трансформувати галузеві

структури, створюючи нові можливості та виклики для бізнесу. Це змушує підприємства розробляти гнучкі стратегії для адаптації до постійно змінюваних умов.

Стратегічне планування сьогодні все більше враховує значущість технологічних інновацій задля забезпечення добробуту та збереження конкурентоспроможності. Завдяки інноваціям організації мають можливість розробляти нові продукти, підвищувати ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів. Наприклад, ті компанії, що застосовують штучний інтелект для аналізу даних клієнтів, здатні надавати персоналізовані послуги, тим самим підвищуючи рівень задоволеності клієнтів.

Технологічні інновації одночасно підвищують рівень невизначеності та швидкість змін у зовнішньому середовищі, що впливає на довгострокове планування. Традиційне стратегічне планування, яке розраховане на стабільні ринкові умови, не завжди є ефективним у цифровій економіці. Як відзначають Р. Каплан і Д. Нортон [3, с. 70], сучасні підприємства все частіше застосовують адаптивне стратегічне планування, що дозволяє швидко коригувати стратегію відповідно до нових інноваційних трендів та змін ринкового середовища.

Інновації нерідко стають основною складовою довгострокової стратегії, визначаючи майбутні продукти, ринки та бізнес-моделі. Багато компаній включають в стратегічне бачення розвиток цифрових технологій або впровадження екологічно чистих рішень, які відповідають сучасним вимогам сталого розвитку.

Впровадження інноваційних технологій у стратегію підприємства є основою конкурентоспроможності та адаптаційного процесу на ринку. Однак, цей процес потребує не лише планування, але й управління ризиками та ефективного розподілу ресурсів. Першочергово важливо чітко визначити відповідність технології стратегічним цілям компанії. Технологія повинна реалізовувати конкретні бізнес-цілі, такі як підвищення ефективності операцій або оптимізація ресурсів.

Процес впровадження нових технологій бажано реалізовувати поетапно, що дозволяє проводити тестування та корегування на кожному етапі. Такий підхід знижує ризики неефективності або несумісності з існуючими бізнес-процесами. Рекомендується починати з пілотних проектів для оцінки реальних результатів і вирішення питання про масштабність використання технології. Це дає можливість підприємству зрозуміти динаміку взаємодії нових технологій з існуючими системами й адаптування їх для досягнення найкращих результатів.

Впровадження нових технологій часто призводить до змін у робочих процесах та корпоративній культурі. Навчання персоналу сприяє швидкій адаптації до цих змін, зменшуючи опір і підвищуючи готовність до інновацій.

Оскільки застосування нових технологій часто пов'язане з обробкою великих обсягів даних, важливо забезпечити належний рівень кібербезпеки. Технології на кшталт блокчейна, штучного інтелекту та Інтернету речей можуть створити нові вразливості, які потребують захисту. Тому компанії слід інвестувати в передові системи захисту даних, такі як шифрування, багаторівнева аутентифікація, виявлення аномалій за допомогою штучного інтелекту, а також розробку стратегії управління кіберризиками. Важливою частиною цієї стратегії є проведення регулярних аудиторських перевірок безпеки. Це включає аналіз якості захисту системи, ідентифікацію актуальних загроз і слабких місць, а також оновлення програмного забезпечення.

Після інтеграції нових технологій слід регулярно оцінювати їх ефективність. З цією метою компанії мають встановити систему метрик, які здатні виміряти успішність впровадження технологій в існуючу стратегію. Це може бути підвищення продуктивності, скорочення витрат, зростання лояльності клієнтів або підвищення операційної ефективності. Аналіз цих показників допомагає коригувати стратегію у разі необхідності.

Цифрова трансформація виступає критичним чинником, який формує стратегії організацій у сучасному бізнес-середовищі. В умовах швидкоплинного технологічного розвитку компанії зобов'язані адаптувати свої стратегічні підходи для збереження конкурентоспроможності та ефективного використання нових можливостей. Особливу увагу заслуговують характерні риси та виклики стратегічного планування в контексті глобальної цифрової трансформації.

По-перше, глобалізація та технічний прогрес є фундаментальними аспектами такого планування. Зменшення бар'єрів виходу на міжнародні ринки, зумовлене цифровізацією, робить Інтернет і сучасні комунікаційні технології інструментами для швидкого та ефективного розширення впливу компаній у різних географічних локаціях. Однак, поряд із цими можливостями, виникає вимога до компаній розробляти стратегії, які враховують культурні, економічні та нормативні відмінності між різними ринками.

По-друге, аналіз великих даних та застосування штучного інтелекту є центральними елементами цифрової трансформації. Доступ компаній до значних обсягів даних дає змогу глибше аналізувати інформацію задля отримання цінних інсайтів, що дозволяє точніше прогнозувати ринкові тенденції, краще розуміти споживчі потреби та оптимізувати ланцюги постачання. Штучний інтелект також відіграє важливу роль в автоматизації

багатьох бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат.

По-третє, гнучкість й адаптивність є ключовими вимогами у період цифрової трансформації, адже інноваційні технології можуть кардинально оновлювати ринкові умови за короткі терміни. Тому компанії повинні бути спроможними швидко адаптувати свої стратегії. Це включає оперативне впровадження нових технологічних рішень, модифікацію бізнес-моделей і вдосконалення продуктів та послуг відповідно до актуальних потреб ринку.

По-четверте, інноваційний потенціал стає основним чинником конкурентоспроможності в епоху цифровізації. Це змушує компанії активно інвестувати в дослідження та розробку, щоб випереджати своїх конкурентів. Реалізація найсучасніших технологій і створення передових продуктів та послуг дозволяє фірмам опановувати нові ринки, водночас утримуючи свою позицію на існуючих ринках.

Окрім цього, з поширенням цифрових технологій зростає і загроза кіберзлочинності, яка ставить питання безпеки в центр уваги для комерційних організацій. Це вимагає від компаній розробки всебічних стратегій кіберзахисту, регулярного моніторингу можливих загроз і інтеграції сучасних захисних рішень для забезпечення безпеки даних, інфраструктури й репутації.

Також, етичні засади та соціальна відповідальність займають важливе місце в дискурсі про цифрову трансформацію. Організаціям слід уважно ставитися до етичних аспектів використання даних, штучного інтелекту та інших інноваційних технологій. Принципи прозорості, відповідальне управління інформацією та дотримання прав людини входять до невід'ємних компонентів стратегічного планування в сучасних умовах.

Успіх в епоху цифрової трансформації залежить від здатності компаній балансувати між глобальними та локальними потребами, ефективно використовувати партнерства та співпрацю, а також постійно інвестувати в технологічні інновації. Лише ті компанії, які зможуть гнучко адаптуватися до нових умов і активно використовувати цифрові можливості, зможуть залишатися лідерами на глобальному ринку. Результати дослідження підкреслюють важливість і доцільність цифрової трансформації для компаній у контексті використання сучасних технологій автоматизації стратегічного планування. Таким чином, вивчення та впровадження цифрових технологій стає необхідною складовою частиною успішної стратегічної діяльності підприємств у сучасному світі.

Список використаних джерел

1. К. Крістенсен, Е. Оджомо, К. Діллон Парадокс процвітання. Як інновації можуть вивести нації з бідності. Видавництво Старого Лева. 2024. 416с.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. V. 70. № 1. P. 71-79.

Козирєва О.В.,

д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва,

Петрікін В.С.,

здобувач вищої освіти другого (магістерського рівня),
економічного факультету 2 курсу,
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДОВИХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників проводять поділ суб'єктів соціально відповідального маркетингу на дві групи відповідно до особливостей її реалізації у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Діяльність підприємства у внутрішньому середовищі спрямована на співробітників, технології виробництва та організаційну культуру, тобто знаходить своє відображення у турботі про умови праці, матеріальне заохочення, програми підвищення кваліфікації, розбудову об'єктів соціальної інфраструктури.

До суб'єктів соціальної відповідальності у внутрішньому середовищі вчені відносять працівників, власників та менеджерів підприємства.

Наприклад, Геєць В. М. до внутрішньої соціальної відповідальності включає ділову практику підприємства по відношенню до власного персоналу, тобто безпеку і охорону праці, стабільну виплату заробітної плати, підтримку соціально значимої заробітної плати, додаткове медичне і соціальне страхування робітників, розвиток людського капіталу на основі різних програм

навчання, підготовку і підвищення кваліфікації, допомогу у критичних ситуаціях [2, с. 92].

Дзюба О. М. розглядає внутрішню соціальну відповідальність у контексті допомоги працівникам і у якості напрямів її реалізації називають: безпеку праці; стабільність заробітної плати; підтримку соціально значимої заробітної плати; додаткове медичне і соціальне страхування співробітників; розвиток людських ресурсів через навчальні програми і програми підготовки і підвищення кваліфікації; надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях [3, с. 278].

Левченко Г. М. слушно зазначають, що внутрішня соціальна відповідальність підприємства має два вектори реалізації: як відповідальність роботодавців перед робітниками і як відповідальність робітників перед роботодавцем. З одного боку, вона спрямована на задоволення потреб робітників підприємства у дотриманні умов праці, виплати заробітної плати, надання пільг і компенсацій, розподілу прибутку, участі в управлінні підприємством; а з іншого боку – на досягнення поставлених економічних і соціальних завдань [4, с. 187].

Березіна О. Ю. аналізує внутрішню соціальну відповідальність маркетингу у більш широкій перспективі: окрім піклування про працівників, розглядає і надання їм соціально-культурного сервісу, а тому вказує на такі найбільш поширені напрями внутрішньої соціальної відповідальності:

- підвищення рівня заробітної плати;

- програми розвитку персоналу, комплексні соціальні пакети;

- програми охорони здоров'я;

- соціально-культурний сервіс: надання житла або кредитів та субсидій на його придбання, створення і підтримка творчих і наукових колективів, створення мережі соціальних установ, формування програм відпочинку персоналу, фінансування путівок, проведення екскурсій [1, с. 77].

Діяльність підприємства у зовнішньому середовищі часто пов'язують із дотриманням взаємних зобов'язань державою, суспільством і бізнесом, а також умовами і факторами, які впливають на підприємство. До макросфери зовнішнього середовища відносять діяльність у природному, демографічному, науково-технічному, економічному, екологічному, політичному та міжнародному середовищі, до мікросфери – у сфері прямого впливу споживачів продукції, державних органів та контактних аудиторій. До суб'єктів соціально відповідального маркетингу у зовнішньому середовищі вчені відносять споживачів, партнерів, органи державної влади та місцевого самоврядування, місцеві громади та громадські об'єднання.

Таким чином, запропонований підхід до визначення рівня соціальної відповідальності на відміну від існуючих у повній мірі враховує потреби суб'єктів та напрями реалізації соціальної відповідальності підприємства і дозволяє розробити найбільш точні рекомендації щодо її підвищення з метою досягнення високої конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Березіна О. Ю. Соціальна відповідальність корпорацій: теорія та практика: монографія / О. Ю. Березіна // Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси : Видавець Вовчок О. Ю., 2016. – 331 с.
2. Геєць В. М. Структури і зміни та економічний розвиток України: монографія / В. М. Геєць, Л. В. Шинкарук, Т. І. Артьомова та ін. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України. – 2011. – 696 с.
3. Дзюба О. М. Ефективність внутрішньої складової корпоративної соціальної відповідальності підприємства / О. М. Дзюба, В. П. Зюзіна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 725: Проблеми економіки та управління. – С. 277–281.
4. Левченко Г. М. Соціальна відповідальність у контексті тенденцій етичного інвестування / Г. М. Левченко, О. М. Волк // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 2. – С. 183–190.

Котис Н.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Економічна нестабільність, кризові явища та дисбаланси на макрорівні є типовими явищами для сучасного суспільства. У цих умовах все більшого значення набуває антикризове управління та його комунікаційний супровід.

Криза є об'єктивним явищем у діяльності будь-якого підприємства чи організації, що зумовлено циклічним характером розвитку суб'єктів господарювання та невизначеністю зовнішнього середовища їх функціонування. Криза - це раптова і несподівана подія, яка загрожує порушити

роботу підприємства та становить як фінансову, так і репутаційну загрозу, якщо з нею не поводитися належним чином [1, с. 13].

Ступінь, в якій кризові явища можуть бути передбачені, залежить від сукупності зовнішніх факторів, що знаходяться поза впливом підприємства, та внутрішніх факторів, які ним контролювані [2, с. 220]. Розгортання кризи можна утримувати в певних межах, прийнятних для суб'єкта господарювання, а інструментом для реалізації такого завдання є антикризове управління.

Антикризове управління - набір управлінських дій, спрямованих на запобігання та боротьбу з кризами та забезпечення стабільної беззбиткової діяльності підприємства [1, с. 26]. Варто відзначити, що це не лише заходи, спрямовані на вихід із кризи, а й, у першу чергу, на запобігання кризовим явищам і профілактику банкрутства.

Отже, антикризове управління – спеціальне управління, в основу якого покладено систему методів і принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються окремим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та тимчасових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації [1, с. 26-27].

Система антикризового управління включає засоби, своєрідні важелі та методи, за допомогою яких здійснюється вплив, що враховує небезпеку та реальність кризових ситуацій. Підприємства, що формують систему антикризового управління заздалегідь – до настання кризи або до прояву її важких наслідків, можуть уникнути криз, безболісно їх пережити чи успішно подолати. І чим раніше така система буде сформована, тим вищою буде результативність її застосування.

Одним із ефективних інструментів у системі антикризового управління підприємством – є комунікації під час кризи. Адже комунікації, як внутрішні, і зовнішні, завжди відіграють істотну роль в процесі управління кризою [3, с. 65]. Це впливає із самої природи кризи, ступеню її впливу на людей та особливостей сприйняття кризових ситуацій спостерігачами та зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Від ефективності комунікацій багато в чому залежить здатність підприємства швидко та безболісно подолати кризу. Очевидно, що в умовах високої невизначеності, стресу, всебічного тиску та мінливих обставин комунікаційна діяльність вимагає особливого підходу та спеціальних навичок.

Необхідно розуміти антикризове управління як комплексний процес, що складається з докризової, кризової та посткризової стадій. Докризові дії включають зусилля щодо запобігання кризам та підготовці до їх врегулювання.

Кризове регулювання відповідає на подію, що реально сталася. Пост-кризові зусилля спрямовані вихід з кризи.

На докризовому етапі антикризові комунікації підприємства складаються зі збору інформації про кризові ризики, прийняття рішень про те, як управляти потенційними ризиками, а також навчання працівників, які братимуть участь у процесі антикризового управління. Навчання включає створення групи антикризового реагування, що складається з осіб, які працюють над управлінням кризовою ситуацією: прес-секретарів, спікерів, експертів та відповідальних працівників. Таким чином, антикризові комунікації передбачають збирання та обробку інформації для вжиття заходів командою антикризового реагування поряд зі створенням та розповсюдженням антикризових повідомлень, призначених для широкого кола осіб [4]. Пост-кризове реагування передбачає зусилля щодо врегулювання кризової ситуації, внесення необхідних змін у діяльності підприємства, а також планування подальших дій за підсумками кризи.

У рамках антикризового управління можна виділити п'ять найбільш поширених і уніфікованих моделей управління кризовими комунікаціями:

- Do-it-Yourself Crisis Communicato Management (самостійне управління кризовими комунікаціями);
- Turnaround Consulting (кризовий консалтинг);
- Workout (антикризове управління та управління кризовими комунікаціями під контролем кредиторів);
- Crisis Communication Manager (управління кризовими комунікаціями під керівництвом запрошеного кризового менеджера);
- Integrated System (інтегрована система управління корпоративними ризиками та кризами) [5].

Комунікаційна стратегія, яка використовується в умовах кризи, впливає на те, як сприймають кризу працівники підприємства, що переживає кризу, його стейкхолдери та оточення. Тому важливість своєчасного та грамотного планування комунікацій у кризових ситуаціях не може бути переоцінена. Ключовим моментом є розробка чіткого плану дій, який дозволить не лише ефективно реагувати на виклики, а й мінімізувати потенційні збитки для репутації підприємства. Основою такого плану має стати комплексний аналіз можливих ризиків та розробка стратегії комунікацій, адаптованої під різні сценарії розвитку подій.

Для забезпечення ефективності комунікаційної стратегії в кризу необхідно дотримуватися певних принципів:

1. Важливо забезпечити прозорість та відкритість інформації.

2. Слід наголосити на оперативності спілкування із зацікавленими сторонами.

3. Дуже важливо використовувати всі доступні канали комунікації задля досягнення максимального охоплення аудиторії.

Реалізація ключових етапів ефективного планування комунікацій в процесі антикризового управління підприємством передбачає:

- проведення аудиту всіх потенційних ризиків та загроз для підприємства;
- розробка чіткого плану комунікацій кожного з можливих сценаріїв;
- навчання команди за принципами кризових комунікацій;
- регулярне тестування та оновлення плану на основі змін у зовнішньому середовищі.

Нарешті, необхідно наголосити на ролі адаптивності та гнучкості в управлінні кризовими ситуаціями. Світ постійно змінюється, і лише ті підприємства, які здатні швидко адаптуватися до нових умов та ефективно використовувати інструменти кризових комунікацій, зможуть зберегти та зміцнити свою репутацію на ринку.

Комунікація є основою антикризового управління у частині своєчасного та оперативного прийняття ефективних управлінських рішень. Комунікація має вирішальне значення протягом усього процесу антикризового управління та полягає у роботі, перш за все, з інформацією, яка збирається, обробляється та передається стейкхолдерам. У кризових ситуаціях дуже важливим стає вибудовування ефективних комунікацій, оскільки від цього залежить розуміння працівниками актуального стану підприємства, наявних негативних тенденцій та, відповідно, оперативне реагування та запобігання розвитку кризи.

Список використаних джерел

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ. 2020. 396 с

2. Ціщик Р., Котис Н. Інформаційно-статистичне забезпечення антикризового управління підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32, № 3, С. 216-222

3. Вовк, Н., Мохнар Л. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*, т. 59, вип. 1, 2021, с. 63-71

4. Котис Н. В., Здреник В. С. Інформаційно-комунікаційний супровід антикризового управління. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. №10, 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/138/111>

5. Smith J. L. When it hits the fan: A public relations practioners' guide to crisis communications. Thesis. Atlanta, GA: Georgia State University; 2007. 123 p. URL:

https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=communication_theses

Крутогорський Я.В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри
управління та адміністрування,

Жадановська О.Б.

магістрантка 2 курсу, спеціальності «Менеджмент»,
Донбаський державний педагогічний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

На сьогодні туристичний бізнес в Україні зазнає серйозних втрат, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Військові дії, що розпочалися у 2022 році, викликали значні зміни в економічній, соціальній та демографічній сферах, змусивши туристичні компанії шукати нові шляхи свого розвитку та збереження власного персоналу. За даними Державної служби статистики України [1], галузь втратила понад 70% обсягів туристичних послуг через падіння попиту на внутрішньому ринку та значне зниження туристичної активності.

Туристичний сектор має велике значення для економіки країни, оскільки сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, створює додаткові робочі місця і є важливим джерелом надходжень до бюджету. Однак у нинішніх умовах підприємства стикаються з негативними змінами у системі управління персоналом. Відтік кадрів за кордон, пов'язаний з пошуком стабільного працевлаштування та безпеки, внутрішня міграція, а також моральне й фізичне виснаження персоналу, створюють великі труднощі для управлінців. В таких умовах адаптація до мінливого економічного середовища стає питанням виживання для багатьох українських туристичних операторів.

Дослідженням у сфері управління персоналом під час кризових періодів приділяється значна увага як серед українських так і закордонних дослідників, які здебільшого зосереджуються на вивченні моделей управління в умовах обмежених ресурсів і нестабільного попиту. Такі науковці, як Є. Коваленко, І. Сотник [2], акцентують увагу на потребі у гнучких підходах до роботи та

застосуванні альтернативних методів управління. Наприклад, пропонується впроваджувати часткову зайнятість і короткотермінові контракти, що дозволяють компаніям підтримувати роботу в умовах кризи.

Згідно з звітом HR платформи Lattice [3] про кадрову стратегію на 2023 рік, 40% опитаних HR-фахівців заявили, що залучення талановитих працівників було головним пріоритетом у 2021 році. У 2022 році цей показник знизився до 17%, при цьому опитані фахівці вказали, що утримання співробітників стало головним пріоритетом в 2023 році.

Тобто наразі можна констатувати, що під час нинішнього економічного спаду, роботодавці замислюються про те, як утримати своїх кращих співробітників, знизити ризик відтоку персоналу, особливо у висококонкурентних галузях.

Перспективним стає застосування нових підходів до мотивації, включаючи підтримку психологічного стану працівників та створення безпечних умов праці. Також актуальними є адаптивне управління персоналом в умовах економічної нестабільності, це гнучкі формати роботи, такі як дистанційне управління та впровадження цифрових рішень, які дозволяють ефективно адаптуватися до змін в умовах війни.

Сучасна ситуація в туристичній галузі України характеризується зменшенням туристичної активності через безпекові ризики, економічні труднощі та обмеження в пересуванні. Попит на туризм впав, а обсяги послуг, які надають туристичні оператори, знизились через нестачу кваліфікованого персоналу та фінансові труднощі. Багато туристичних підприємств або припинили діяльність, або змушені скорочувати витрати, у тому числі на оплату праці та навчання персоналу.

За даними Національної туристичної організації України [4], серед основних проблем туристичної галузі виділяють: відтік та нестача кваліфікованих кадрів; еміграцію населення; фінансові труднощі через обмежені фінансові ресурси підприємства; зниження мотивації та виснаженість персоналу; вимушені зміни умов праці.

В цьому контексті актуальним буде запровадження заходів підвищення ефективності управління персоналом, спираючись на українські реалії сьогодення та досвід закордонних компаній, таких як McKinsey and Company[5].

Запровадження гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота та часткова зайнятість, дозволяє компаніям утримати ключових фахівців у туристичній галузі. Ця стратегія націлена на підвищення привабливості праці, особливо для тих працівників, які через обставини не можуть фізично бути

присутніми на робочому місці. Гнучкі умови зайнятості допомагають компаніям пристосовуватися до нових реалій, зберігаючи кадровий потенціал.

Також важливим є розвиток програм перекваліфікації. З огляду на відтік кадрів, компанії мають розглянути можливості для залучення працівників із суміжних або інших секторів. Це можна реалізувати шляхом короткотермінових курсів, онлайн-тренінгів, що дозволить туристичним операторам створити достатній кадровий резерв для підтримки стабільної роботи. Такі заходи сприяють гнучкості та зміцненню професійної компетентності співробітників.

Однією з критичних умов для ефективного управління кадрами є створення програм психологічної підтримки персоналу. Підтримка морального та психологічного стану співробітників сприяє зниженню рівня стресу і підвищенню їхньої лояльності до компанії. Це також позитивно впливає на загальну атмосферу в команді, що стає особливо важливим у період кризи, коли персонал відчуває значний тиск та невизначеність.

Покращення комунікації та прозорості в управлінні є ще одним важливим аспектом. Ефективна комунікація між керівництвом та персоналом допомагає знизити рівень невизначеності, що виникає під час кризових ситуацій. Досягти цього можна за допомогою регулярних звітів, обговорень та зворотного зв'язку, що підвищує рівень довіри та забезпечує прозорість прийняття рішень.

Використання цифрових інструментів, таких як CRM-системи та HRM-платформи, дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом, що оптимізує організацію роботи у віддаленому форматі. Ці інструменти сприяють збереженню якісної комунікації та полегшують керування процесами навіть за умов обмеженості ресурсів, що є дуже важливим у важкі часи.

З огляду на сучасні виклики, з якими стикається туристична галузь України, критично важливим є розробка нових адаптаційних стратегій у сфері управління персоналом. Запровадження гнучких моделей зайнятості, перекваліфікація та мотивація персоналу, а також активне впровадження цифрових інструментів управління є основними кроками для підтримки стійкості галузі. Роботодавці, які зрозуміють, що фактори, пов'язані з людськими відносинами, важливіше фінансових, зможуть утримати своїх співробітників в компанії. А ті, хто цілеспрямовано буде працювати над формуванням сильного відчуття приналежності до організації, буде заохочувати і створювати можливості для гнучкості, визнання і розвитку, стануть сильнішими, покращивши свій найцінніший ресурс тобто своїх працівників.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur_.htm
2. Сотник І.М. Трудова міграція українців: вплив на економіку країни / І.М. Сотник, Є.В. Коваленко, К.В. Богомоллова // Сталий економічний розвиток: актуальні проблеми та механізми забезпечення: матеріали Міжнар. наук-практ. конф., 9 квіт. 2020 р., м. Умань / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; [за ред. О.Г. Чирви]. Умань: ВПЦ "Візаві", 2020. С. 31-35.
3. Keeping the Human in Human Resources: 3 Employee Retention Strategies for 2023. URL: <https://www.peoplescout.com/insights/employee-retention-strategies-for-2023/>
4. Аналітичне дослідження втрат туристичної індустрії від війни в Україні. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-war-Impact-analysis.pdf>
5. How companies can turn the Great Resignation into the Great Attraction URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

Кулик А.В.,

аспірант,

Коптєва Г.М.,

д.е.н., професорка, професорка кафедри менеджменту,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Сучасні умови ведення нафтогазовидобувного бізнесу та будь-якого іншого на території України під впливом наслідків збройної агресії росії, інтеграція вітчизняних галузей до ринків ЄС, бурхливий розвиток цифрової економіки та трансформація традиційних бізнес моделей є суттєвим випробуванням та перепорою для стійкого зростання вітчизняних компаній різного масштабу. Відповіддю на виклики сьогодення повинна стати концепція сталого розвитку підприємства, яка за рахунок побудови внутрішнього

механізму управління потенціалом підприємства, буде враховувати потреби ринку та довгострокові цілі розвитку підприємства.

У цілому визначення «сталого розвитку» окреслило напрямок розвитку сучасного суспільства шляхом задоволення своїх потреб, без завдання будь-якої можливої шкоди послідуєчому поколінню задовольняти свої потреби. Тобто, «сталий розвиток» суспільства та будь-якого підприємства та організації, які є частиною сучасного суспільства, заснований на якісному врахуванні потреб сьогодення без можливого погіршення розвитку майбутніх поколінь [1].

Враховуючи умови Третього енергетичного пакету по створенню єдиного ринку природного газу та електроенергії на умовах конкуренції, вітчизняна нафтогазова галузь, маючи другий за розмірами в Європі розвіданий ресурс покладів, отримає не тільки нові можливості завдяки потужному потенціалу у сфері видобутку природного газу, а й обов'язки у вигляді проведення глобальної енергетичної трансформації.

Одним із стратегічних орієнтирів енергетичної трансформації вітчизняної видобувної галузі у відповідності до Національної економічної стратегії 2030 є забезпечення гармонізації галузі з навколишнім середовищем за рахунок:

- раціонального використання надр;
- зниження прямого впливу від діяльності та попередження екологічних проблем, що пов'язані з видобутком та по завершенню видобутку природного газу та нафти;
- попередження соціальних проблем під час видобутку та по завершенню видобутку природного газу та нафти.

Основними ініціативами на шляху задоволення таких викликів на підприємствах вітчизняної видобувної галузі можуть стати впровадження обов'язкових програм з енергоефективності, проведення оцінки енергоефективності підприємств вітчизняного нафтогазовидобувного комплексу, впровадження системи енергетичного менеджменту за міжнародними стандартами, стимулювання новітніх технологій видобутку природного газу та нафти, які забезпечують енергоефективність [2].

Раціональне використання надр можливе за рахунок переходу від систем виробництва і споживання енергії на основі викопних видів палива, зокрема нафти та природного газу, до відновлювальних джерел енергії (ВДЕ), таких як вітер, сонце, вода, геотермальні ресурси, біогаз, а також розвиток та розбудова інфраструктури систем накопичення і зберігання енергоресурсів, наприклад, літій-іонних акумуляторів. Так, у виробничих планах найбільшої державної компанії НАК «Нафтогаз України» закладений перехід на споживання та постачання зеленої енергії на ринку України, розбудова потужностей ВДЕ не

менш ніж 1 ГВт потужностей до 2030 року; досягнення в довгостроковій перспективі обсягу виробництва до 1 млн т.біопалива та до 5 млрд кубометрів біометану й водню щороку. Таким чином державна компанія пропонує оптимізувати використання існуючих покладів та задовольняти потреби клієнтів шляхом застосування більш екологічних енергетичних рішень, зменшуючи їх вуглецеву інтенсивність [3].

Зниження прямого впливу від діяльності та попередження екологічних проблем, що пов'язані з видобутком та екологічних проблем, які виникають по завершенню видобутку вимагає переходу до провідних новітніх технологій видобутку заснованих на використанні цифрових інструментів аналізу, моделювання та оцінки залишкового потенціалу родовища з урахуванням наявних невизначеностей [4]. Для прикладу, будь-який проєкт з розробки родовища в НАК «Нафтогаз України» проходить обов'язкову оцінку впливу на навколишнє середовище [3]. Крім того, застосування такого цифрового інструменту як ІІІ на етапі геологорозвідки дозволить видобувним підприємствам суттєво прискорити розвідку родовищ газу та нафти, тим самим скорочуючи негативний вплив на навколишнє середовище. В свою чергу, використання цифрових інструментів ІоТ на етапах буріння свердловин, експлуатації інфраструктури нафтогазових родовищ дозволяє організувати моніторинг технологічних процесів в режимі реального часу, що попереджує відмову обладнання та дозволяє уникнути аварійних ситуацій, що забезпечує безпеку працівників компаній та захист навколишнього середовища [5].

Попередження соціальних проблем по завершенню видобутку відбувається за рахунок системної діяльності видобувних підприємств, яка спрямована на розвиток та підтримку громад в регіонах видобутку природного газу та нафти. Розвиваючи свій бізнес в регіонах видобувні компанії повинні приділяти увагу соціальним проєктам та ініціативам регіону для закріплення статусу надійного партнера місцевої громади та соціально-відповідального бізнесу, залучаючи місцеві громади до формування стратегічного плану та реалізації проєктів, фінансуючи важливі соціальні проєкти місцевих громад та надаючи фактичну допомогу громадам під час форс-мажорних обставин та стихійних явищ, зокрема надаючи спеціалізовану техніку під час ліквідації наслідків збройної агресії росії, гасіння пожеж, для розчищення снігових заносів, термінового ремонту об'єктів соціальної інфраструктури [6].

Таким чином, інтеграція до європейського економічного простору вітчизняної нафтогазової галузі повинна відбуватися з впровадженням до існуючих бізнес моделей компаній принципів «сталого розвитку», завдяки яким бізнес видобувних підприємств шляхом запровадження інноваційних рішень та новітніх технологій дозволить покращити якість життя для місцевих громад,

мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та дозволить вибудувати прибутковий бізнес та передбачуваний фінансовий актив для держави [3].

Список використаних джерел

1. Коптева, Г.М., Нащекіна, О.М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Національного Технічного Університету "Харківський Політехнічний Інститут" (економічні науки)*, 2023. № 2. С. 73–77.
2. Сайт Центру Економічного Відновлення. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/#rec245890384>, (дата звернення 26.10.2024).
3. Сайт компанії Нафтогаз Група. Сталий розвиток. URL: <https://www.naftogaz.com/governance-info> (дата звернення 26.10.2024).
4. Кулик А.В., Коптева Г.М. Цифрова трансформація як реалізація стратегічних змін на підприємствах нафтогазової галузі= тези для Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 22 квітня 2024 р. Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 64-66.
5. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 289–296. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>.
6. Сайт Громадський простір. Матеріали онлайн-конференції «Відповідальний видобуток та розвиток громад». URL: <https://www.prostir.ua/?news=vidbulasya-onlajn-konferentsiya-vidpovidalnyj-vydobutok-ta-rozvytok-hromad> (дата звернення 27.10.2024).

Кучмійова Т.С.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
Мельникова М.О.,
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

ЯКІСТЬ ЯК ФАКТОР КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Стан комерціалізації сільськогосподарської продукції залежить від особливостей її виробництва, яке пов'язано з біологічними процесами росту, розвитку та розмноження організмів за рахунок специфічних природних умов (грунту, води, світла, тепла) та агротехнічних заходів. Тобто, економічні фактори обумовлені кількісними та якісними характеристиками сільськогосподарських продуктів, які формують відмінні риси торгівлі цією продукцією на відміну від реалізації несільськогосподарських товарів і виробів.

Квестія зв'язків між комерцією та продовольчою безпекою є багатогранною та досліджуваною багатьма вченими, зокрема Бугерою С.І. [1], Кравченко Ю.М. [2], Паламарчук Р.А. [3]. В свою чергу, питання якості сільськогосподарської продукції в аграрній політиці держави пов'язано з її добротною та екологічністю, що має безпосередній вплив на здоров'я населення та експортний потенціал [2].

Найважливішими кількісними характеристиками є:

- сезонність і зональний характер сільськогосподарського виробництва;
- структура виробництва, проблеми зі збиранням і переробкою, неоднорідність товаровиробників тощо.

Якщо виключити деякі з продуктів тваринного походження, наприклад молоко, яке по факту можна отримувати протягом усього року, то товаровиробники зіштовхуються з «пунктуальною пропозицією». «Пунктуальне» виробництво сільськогосподарської продукції для комерційних цілей має справу з постійним споживанням. В той час, як комерціалізація сільськогосподарської продукції потребує умов адаптованих до сезонів виробництва [4].

Щоб подолати цей бар'єр між виробництвом і споживанням, сільськогосподарська продукція потребує збереження. Консервування та зберігання сільськогосподарської продукції відрізняються від поняття її

переробки, що має на меті зміну форми продукції, наприклад перетворення кукурудзи на борошно. А це передбачає додаткові витрати, які безпосередньо впливатимуть на пропозицію та ціни сільськогосподарської продукції, призначеної для комерціалізації.

Крім того, сезонний характер і районнованість сільськогосподарського виробництва створюють низку обмежень щодо логістики, у сенсі максимально ефективної організації транспортування продукції від виробничої зони до, наприклад, великих міських центрів. Ця адаптація полягає в подоланні високих транспортних витрат, які впливають на кінцеву ціну сільськогосподарської продукції.

На пропозицію сільськогосподарської продукції впливають також зміна виробничого потенціалу, асортимент, якість, технічні та технологічні інновації тощо. Якісний рівень сільськогосподарської продукції має особливе значення, зокрема і внаслідок продовження біохімічних процесів, які спостерігаються навіть після збору врожаю [3].

Оцінка якості сільськогосподарської продукції згідно з сучасним товарознавством є процесом, який базується на понятті харчової цінності. Загальні характеристики, які визначають психосенсорну цінність сільськогосподарської продукції, такі: колір, вид, розмір, текстура та консистенція. Існують і специфічні характеристики групи продуктів: соковитість м'якоті та рівень свіжості – для фруктів і овочів.

Психосенсорна цінність сільськогосподарської продукції змінюється з часом протягом життя продукції, тобто вона втрачає свої початкові властивості. Щоб подолати цю проблему, сільськогосподарську продукцію можна продавати свіжою або консервувати та промислово переробляти після збору врожаю [4].

Якщо брати до уваги першу альтернативу – споживання продуктів у свіжому вигляді, то надважливим є відповідна організація процесу комерціалізації, а також налагоджений ринок сільськогосподарської продукції. У цьому контексті важливо, щоб час комерціалізації був недовгим, а маркетингові канали короткими (прямий продаж споживачам, фермерські ринки), а також розташування ринків на близькій відстані до виробничих зон. Таким чином, виробники або посередники зможуть вчасно транспортувати та здійснювати операції з великими обсягами сільськогосподарської продукції за короткий час.

Другою альтернативою є збереження або переробка сільськогосподарської продукції. На сьогодні технологія збереження пов'язана з використанням харчових добавок. Деякі з них є небезпечними добавками, що знижує якість продукції. Щорічні звіти міжнародних організацій (ONU, WHO)

показують, що смертність населення, спричинена вживанням небезпечних добавок у харчових продуктах, посідає третє місце після вживання наркотичних речовин і після дорожньо-транспортних пригод [4].

Окремими пунктом щодо якості сільськогосподарської продукції, яка впливає на її комерціалізацію, є її екологічність [2]. Екологічно чиста продукція вирощується без використання синтетичних пестицидів, гербіцидів, хімічних добрив та інших агресивних засобів захисту рослин, що визначає її безпечність для споживачів та навколишнього середовища. Якісна екологічна продукція не містить генетично модифікованих організмів, а це особливо важливо для споживачів, які надають перевагу продукції з натуральних сортів рослин та порід тварин. Екологічна продукція повинна відповідати суворим міжнародним та національним стандартам (наприклад, сертифікація органічної продукції згідно з стандартами ЄС, USDA Organic тощо). Це гарантує дотримання всіх екологічних вимог на етапах вирощування, обробки та пакування продукції.

Отже, у підсумку можемо зазначити, що якість сільськогосподарської продукції має суттєвий вплив на процес комерціалізації. Це означає, що період збору врожаю та період продажу повинні бути ідеально пов'язаними.

Уваги потребує і екологічність, як ключовий критерій оцінки якості сільськогосподарської продукції, оскільки вона відображає не лише її харчову цінність, вплив на навколишнє середовище та здоров'я людини, а також є додатковим фактором вдалої комерціалізації, що сприяє зростанню прибутковості товаровиробників.

1. Список використаних джерел

2. Бугера С.І. Якість сільськогосподарської продукції: проблеми адаптації законодавства до міжнародних вимог. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2011_62_98.
3. Кравченко Ю.М., Антощенкова В.В. Екологічна безпечність та якість сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність в умовах міжнародної інтеграції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 84-92.
4. Паламарчук Р.П. Вплив різних норм удобрення на якість сільськогосподарської продукції у короткоротаційній сівоzmіні. *Фітосанітарна безпека*. 2023. Вип. 69. С. 142-154.
5. Vereş V., Mortan M. The agricultural products market: the impact of agricultural products characteristics over the trade. *Theoretical and Applied Economics*. Pp. 323-330. URL: <https://www.researchgate.net/publication/4982270>

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Інтеграція України в європейський та світовий економічний простір є ключовим фактором для забезпечення стабільного економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та залучення інвестицій.

У сучасних умовах триваючої війни в Україні, що розпочалася 24 лютого 2022 року, інтеграція країни в європейський та світовий економічний простір стає особливо актуальною темою. Війна не лише ставить під загрозу економічну стабільність, але й відкриває нові можливості для реформування та адаптації до сучасних викликів. У цьому контексті важливо дослідити, які можливості і виклики постають перед Україною на шляху до інтеграції, а також визначити стратегічні напрямки, що можуть сприяти цьому процесу.

Однією з основних можливостей, які відкриваються перед Україною в умовах війни, є зміна геополітичних акцентів у світі. Після початку конфлікту Україна отримала широку підтримку з боку європейських країн і міжнародних організацій. Це не лише прояви солідарності, але й можливості для отримання фінансової допомоги та інвестицій у відновлення економіки. Крім того, європейські країни проявляють зацікавленість у співпраці з Україною, що відкриває нові горизонти для українського експорту.[2]

Важливим аспектом інтеграції є також доступ до нових ринків. Україна має можливість переорієнтуватися на ринки Європи та інших країн, зменшуючи залежність від традиційних партнерів. Це може сприяти збільшенню обсягів експорту та розвитку нових галузей економіки, таких як ІТ, агробізнес і виробництво. Важливою є також адаптація українських стандартів до європейських, що може підвищити конкурентоспроможність національної продукції.[4]

В рамках цього дослідження можна виокремити кілька ключових завдань. По-перше, необхідно проаналізувати поточний стан економічної інтеграції України в європейський та світовий контекст. Це дасть змогу зрозуміти реальну картину відносин України з міжнародними економічними організаціями та країнами світу.

По-друге, важливо виявити основні можливості для розвитку українських підприємств на міжнародних ринках. У цьому контексті особливу увагу слід приділити можливостям, що виникають в рамках європейських програм, таких як програми фінансової допомоги, технологічного співробітництва та розвитку інфраструктури.[1]

Проте, незважаючи на вищезазначені можливості, Україні також доводиться стикатися з численними викликами в умовах війни. Перш за все, це відчутне зниження виробничих потужностей та інфраструктури, що негативно впливає на економіку. Бомбардування, руйнування підприємств і невизначеність у бізнес-середовищі заважають розвитку підприємництва та залученню інвестицій.

Крім того, війна веде до значних соціальних наслідків, включаючи міграцію населення та зростання безробіття. Внутрішня мобільність робочої сили та адаптація до нових умов також є серйозними викликами, які потребують уваги з боку держави. Для успішної інтеграції Україні необхідно подбати про підтримку переселенців та розвиток програм перекваліфікації для тих, хто втратив роботу.[2]

Також важливо врахувати, що війна може призвести до зміни міжнародного іміджу України, як в країнах ЄС, так і в усьому світі. Відновлення довіри до української економіки та забезпечення стабільності є критично важливими для залучення іноземних інвестицій. Слід зазначити, що підтримка міжнародної спільноти, зокрема у вигляді фінансової допомоги та технічної підтримки, є необхідною для стабілізації економіки та забезпечення інтеграційних процесів.

Таким чином, інтеграція України в європейський та світовий економічний простір є складним і багатограним процесом, що супроводжується як можливостями, так і викликами. Важливо, щоб українська держава зосередила зусилля на зміцненні економіки, адаптації до нових умов і активному використанні міжнародної підтримки для досягнення стійкого розвитку. Ключовими факторами успішної інтеграції є зміцнення інститутів, модернізація інфраструктури, а також підтримка підприємництва і інновацій. Таким чином, Україна може не лише інтегруватися в європейський та світовий економічний простір, але й стати конкурентоспроможним гравцем на міжнародній арені, незважаючи на виклики, які ми маємо.[4]

Отже одним із основних результатів дослідження має стати визначення ключових можливостей для української економіки, зокрема в розвитку експорту, залученні іноземних інвестицій та доступі до нових ринків.

Практичне значення даного дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для розробки стратегій економічної

політики, спрямованих на підтримку інтеграційних процесів в Україні. Це включає адаптацію підприємств до міжнародних стандартів та підвищення конкурентоспроможності української економіки на світовій арені.

Таким чином, інтеграція України в європейський та світовий економічний простір є складним, але водночас надзвичайно перспективним процесом, який потребує зваженого підходу, системного аналізу та стратегічного планування для досягнення успішних результатів.

Список використаних джерел

1. Всеосвіта Практична робота URL: <https://vseosvita.ua/lesson/praktychna-robota-5-intehratsiia-ukrainy-v-ievropeiskyi-ta-svitovyi-ekonomichnyi-prostir-vyklyky-i-vidpovidi-627997.html>
2. ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ URL: https://aprei.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/Materialy-mizharodnoyi-konferencziyi-APREI-Rivnenskyj-derzhavnyj-gumanitarnyj-universyte_09.11.23.pdf

Лавроненко В.О.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
другого курсу спеціальності 073 Менеджмент,
науковий керівник к.е.н., ст.викладач Чмут А.В.,
Херсонський державний університет

ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ СУЧАСНОГО СВІТУ

Сучасна логістика відіграє ключову роль у вирішенні ряду викликів, пов'язаних з посиленням глобальної уваги до стійкості. Концепція "зеленої логістики" спрямована на ефективне управління логістикою з мінімальним впливом на навколишнє середовище. Цей підхід включає різні стратегії, спрямовані на зменшення споживання ресурсів, зниження викидів парникових газів, оптимізацію використання енергії та впровадження екологічно безпечних технологій і матеріалів.



Рис. 1. Переваги зеленої логістики

Застосовуючи зелену логістику, компанії не лише знижують екологічний вплив своїх послуг, але й підвищують свою конкурентоспроможність. Це досягається завдяки зниженню споживання палива та енергії, покращенню оцінок від екологічно свідомих споживачів та новим партнерським можливостям з компаніями, що інтегрують екологічні ініціативи в ланцюг поставок. Екологічно чиста логістика стала важливою частиною стратегії сучасної логістичної компанії, яка орієнтована на сталий розвиток та екологічну відповідальність.

На завершення, запроваджуючи зелену логістику, ми зменшимо вплив на навколишнє середовище, підвищимо економічну ефективність логістичних операцій та збільшимо конкурентоспроможність компаній. Комплексний підхід до зеленої логістики, включаючи оптимізацію транспортування, екологічне пакування та підвищення екологічної свідомості персоналу, є необхідним для успішного розвитку логістичних систем у сучасному середовищі.

Список використаних джерел

1. Іваніщева А. В. Сучасні напрямки розвитку логістичних технологій в Україні. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 3 (34). С. 96-116.
2. Кононенко А. В. Логістика: навчальний посібник до виконання практичних робіт. Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського, 2019. 56 с.
3. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навчальний посібник. Київ: Центр учб. літ, 2018. 392 с.
4. Чортюк Ю. В. Екологічна стратегія логістичної діяльності торгових підприємств. *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*. 2021. № 2 (23). С. 226-229.
5. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.Н. Креативні кластери як форма кооперації в креативних індустріях Європейського Союзу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки»* 2019. № 36 С. 26-31

Левіна А.К.,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
четвертого курсу спеціальності: 073 Менеджмент,
Науковий керівник: д.е.н., професорка Ушкаренко Ю.В.,
Херсонський державний університет

ВАЖЛИВІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Кожна людина особлива, кожна особистість має свої незвичайні та неповторні риси. Ми усі різні і більшість людей має бажання виділитись таким чином, щоб залишити незабутнє враження і підкреслити свою індивідуальність. Питання становлення то особливостей корпоративної культури є досить актуальним та цікавим до розгляду, особливо з точки зору працівника, що шукають комфорт та впевненість у своєму робочому місці та обов'язках.

Корпоративна культура – це система спільних цінностей, переконань, правил та норм, які об'єднують працівників організації, створюючи її унікальну атмосферу. Потужна система корпоративної культури сприяє мотивації та залученості працівників до ефективної та сумлінної праці, фокусує увагу усієї

організації на завданнях та цілях таким чином, щоб колектив став одним цілим організмом та долав перешкоди швидко, впевнено та без зайвих конфліктів.

Для більшості великих та успішних організацій корпоративна культура є необхідним фактором, який вибудовує імідж як кожного співробітника, так і в цілому підприємства та породжує бажання спеціалістів стати частиною колективу, тобто, примножує інтелектуальну складову. Корпоративна культура складається з багатьох елементів, основні з яких представлені на рис. 1.



Рис. 1. Основні елементи корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [1, 3]

Розглянемо кожний із зазначених елементів більш детально:

1. Цінності та переконання мають вплив на колектив на усіх рівнях однаково. Визначаються колективом і дотримуються навіть тоді, коли людина не знаходиться на робочому місці, адже, навіть у неробочий час сумлінний працівник розуміє, що незалежно від посади – він є представником чогось важливого для себе в першу чергу.

2. Спільна місія – те, що об'єднує працівників. Кожен виконує свою роботу, завдання на спільну мету, навіть якщо це стосується мети не прямим чином, а є лише частиною на шляху до успіху всієї організації.

3. Символи, частіше всього в організації створюються на основі сфери та напрямку діяльності організації, щоб зробити яскравий маркер-акцент на собі, як цілісній системі роботи та просуватися на ринку економіки.

4. Правила та етикет знаходять своє відображення у ввічливому ставленні працівників один до одного для усунення конфліктів чи інших неприємних ситуацій. Дотримання правил та етикету є запорукою комфорту на робочому місці для кожного співробітника у штаті.

5. Ритуалі змінюються, з'являються та зникають з тим, як змінюється склад працівників та частіше всього сприяє залученню кожного працівника до колективу, ніби до другої родини.

Важливим є те, що корпоративна культура має великий вплив на становлення та розвиток організації в цілому. Вона відповідає за мотивацію працівників, ефективну, чітку та швидку комунікацію між співробітниками, інноваційність та гнучкість структури організації, збереження вже існуючих кадрів-фахівців. Якщо дивитись на цілісну картину сучасного бізнес середовища то також виокремлюєш для себе зміни корпоративної культури для розвитку організації, наприклад: дистанційна робота, інклюзивність та різноманітність, соціальна відповідальність.

Отже, корпоративна культура відіграє ключову роль у розвитку організації, формуванні її особливості та конкурентоспроможності, що в свою чергу становить довгостроковий успіх та неперервний процес вдосконалення усіх структур та підрозділів організації. Також, корпоративна культура є основою для закладання планів реалізації довгострокових та короткострокових завдань та цілей, маленьких перемог організації і кожного працівника.

Список використаних джерел

1. Heskett, J. L. (2012). The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance. FT Press.
2. Chesky, B. (2015). "Airbnb Culture" на блозі Medium.
3. Drucker, P. (2006). The Effective Executive. HarperCollins.

Литвиненко Л.О.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
другого курсу спеціальності: 073 Менеджмент,
науковий керівник: д.е.н., професорка Ушкаренко Ю.В.,
Херсонський державний університет

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОЇ СТИМУЛЯЦІЇ ТА ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ НА УСПІШНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ

Людська поведінка може бути зумовлена як внутрішньою, так і зовнішньою мотивацією. Зовнішня мотивація передбачає, що на поведінку впливають фактори, які знаходяться поза особистістю або поза самою дією. Вона здебільшого базується на винагородах, заохоченнях, покараннях та інших

видах зовнішніх стимулів, які спонукають до бажаної поведінки або стримують небажану.

Найбільш яскраво концепція зовнішньої мотивації представлена в біхевіористських теоріях та в теоріях інструментальності. «У біхевіористичних теоріях [4, с. 25] головний акцент у визначенні поведінки робиться на підкріпленні – позитивному (винагороди, заохочення) або негативному (покарання, наслідки), що слідує за здійсненням певної поведінкової дії». Варто зазначити, що всі ці системи спрямовані на підтримку спочатку нецікавої та непривабливої поведінки, яку людина не буде виконувати за власним бажанням. При цьому помічено, що така поведінка проявляється тільки за відсутності інших мотиваційних чинників. Без підкріплення мотивована поведінка також зникає.

«Теорії інструментальності [1, с. 264] побудовані на двох основних умовах людської поведінки: 1) особистість повинна бути впевнена, що існує прямий зв'язок між здійснюваною поведінкою та її наслідками (очікування/інструментальність); 2) наслідки поведінки повинні бути емоційно значущими для особистості, повинні мати для неї певну цінність (валентність)».

Внутрішня мотивація характеризує такий тип детермінації людської поведінки, коли чинники, що ініціюють і регулюють її, походять із внутрішнього «Я» особистості та повністю перебувають у самій діяльності. Внутрішньо вмотивовані дії не мають інших стимулів, окрім самого процесу – люди виконують їх заради задоволення від діяльності. Цей тип мотивації пояснюється низкою теорій, зокрема теоріями компетентності та ефективності, оптимальної активації і стимуляції, особистісної причинності, самодетермінації, теорією «потoku» тощо.

За Хекхаузенom [2], внутрішня мотивація відрізняється від зовнішньої за кількома критеріями:

- стійкість і глибина інтересу: внутрішня мотивація не пов'язана з задоволенням фізіологічних потреб, таких як голод чи уникнення болю. Вона орієнтована на потреби саморозвитку і особистісного зростання.

- свобода цілі: поведінка базується на бажаннях або цілях, які самі по собі мають цінність для людини. Вона мотивована внутрішньо, коли кінцева мета — це сам процес і його результати, а не зовнішні вигоди. Відчуття успішності в такій поведінці стає важливим стимулом.

- оптимальний рівень активації та узгодженості: внутрішня мотивація виникає при досягненні «оптимального рівня активації» — балансу між прийняттям нової інформації та рівнем адаптації чи очікувань. При цьому помірні відхилення стимулюють дії, а надмірні розбіжності можуть мати негативний ефект.

- самовизначення: внутрішня мотивація посилюється, коли люди мають можливість вибору та самостійного контролю за етапами діяльності. Це дає впевненість у власних силах.

- занурення у діяльність: це активне включення, коли особистість без страху перед великими вимогами повністю віддається процесу.

Ряд досліджень показують, що зовнішня та внутрішня мотивація можуть суттєво впливати на детермінацію поведінки та значно змінювати її. У випадку, якщо діяльність передбачає складні та об'ємні завдання за відсутності жорсткого алгоритму їх виконання, то більшу увагу слід приділяти розвитку внутрішньої мотивації працівників; а в умовах простих, стереотипних та високо алгоритмізованих завдань – більшою мірою важлива зовнішня мотивація. Таким чином, кожен вид мотивації має особливості, надаючи різний вплив на психічні процеси та успішність діяльності людини.

Список використаних джерел

1. Atkinson, J.M. An introduction to motivation. Princeton, N.J.: van Nostrand, 1994. 335 p.
2. Berlyne, D.E. Aesthetics and psychology. N.Y.: Appleton-Crofts, 2011. P. 755-765.
3. Day, H.I. Intrinsic motivation: A new direction in motivation. Toronto: Holt Rinehart, 1991. P. 186-196.
3. Deci, E.L. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2001. P. 930-942.
4. Hal, E.R. The Customer Comes Second. New York: William Morrow, 2018. P. 25.

Lytvynov D.,

Master's student student of department of Economics,
Management and Administration,
Scientific supervisor: Chmut Anna, PhD, Senior Lecturer,
Kherson State University

ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE OPERATING ENVIRONMENT BASED ON SWOT ANALYSIS

One of the most popular methods for assessing the operating environment of an enterprise is the SWOT analysis. This method involves dividing the factors affecting

the operation of an enterprise into external and internal ones and analyzing them from the perspective of determining whether they have a positive or negative impact on the company's activities. SWOT analysis is a widely recognized approach that allows for the study of both the external and internal environments.

LLC «Epicenter-K» is a leading company actively working on developing and expanding its capabilities. For successful operations in modern market conditions, it is crucial to pay close attention to the analysis of both internal and external environments."

To establish the interrelationships between strengths and weaknesses, as well as threats and opportunities in the activities of LLC «Epicenter K» it is recommended to construct a SWOT matrix. SWOT analysis of LLC «Epicenter K» is presented in figure 1.

Strengths	Weaknesses
• Opening new stores, constantly monitoring the most successful areas. • Good image and high store ratings. • Qualified staff. • Customer-oriented policies. • Good reputation and positive customer feedback. • Accumulated work experience. • Active marketing policy. • Wide and deep assortment range. • Stores in every major city in Ukraine. • Presence of private-label brands. • Active support for the Armed Forces of Ukraine (AFU).	• Location on the outskirts of the city. • Strong competition. • High staff turnover. • Heavy workload on employees. • Staff shortages due to mobilization. • Quality of customer service by floor consultants. • Internal competition between products.
Opportunities	Threats
• Expansion of the product range; • Expansion of the network and entry into new markets; • Promotion of products on the company's own online platform; • Increase in sales due to the introduction of new complementary services; • Creation of a private label.	• Increasing competition that is constantly growing; • Emergence of a new strong competitor; • Armed conflict; • Rise in purchase prices for goods; • Economic and political instability in the country; • Strengthening of customs legislation; • Mobilization of the male workforce; • Change in consumer preferences for goods due to armed conflict; • Decrease in consumer purchasing power.

Fig. 1 SWOT analysis for LLC «Epicenter K»

The SWOT analysis indicates that LLC «Epicenter K» is a well-known entity in the domestic market, possessing established distribution channels and distinguished by the quality and wide assortment of its products. However, the company does not have a sufficient number of highly qualified specialists, and the situation is exacerbated by employee turnover and the necessity for the enterprise's functioning to primarily fill male vacancies. possesses significant strengths, such as a wide range of products, a developed store network, and a strong brand, which contribute to its success in the market. However, the company also faces serious challenges, including high competition and dependence on suppliers.

At the same time, there are opportunities for further growth, such as expanding into new markets and implementing new technologies that can enhance competitiveness. Nevertheless, the company must be prepared for threats related to economic instability, political risks, and changes in legislation.

Overall, «Epicenter K» has the potential for development, but it is essential to consider both internal and external factors that may impact its operations. A strategic approach to managing these aspects will help the company strengthen its market position.

References

1. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2023. Вип. 47. С. 47-52.
URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
2. Chmut A.V., Fedorova T.V.. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets Manager. Of Donetsk State University of Management. 2017. 2 (75), 91-97.
3. Офіційна веб-сторінка ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». [URL:https://epicentrk.ua/ua/about/](https://epicentrk.ua/ua/about/)
4. Чмут А.В., Осодчий Д. Сутність гармонізації як економічної категорії/ Modern Economics. 2017. №1. С. 61-65.

Ліканова А.О.,
студентка 2 курсу, другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Менеджмент»,
Адвокатова Н.О.,
к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,
Херсонський державний університет

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному глобалізованому світі міжнародний бізнес стає дедалі поширенішим явищем, створюючи нові можливості, але водночас ставлячи перед бізнесом низку унікальних проблем. Ефективне управління проектами в міжнародному бізнес-середовищі стає ключовим фактором успіху, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до різноманітних ринкових умов, культурних особливостей і нормативних вимог. У цій статті розглядаються основні аспекти ефективного управління проектами на міжнародному рівні, а також пропонуються стратегії подолання труднощів, що виникають.

Ефективне управління проектами в міжнародному бізнес-середовищі вимагає адаптивності, структурованого підходу та здатності справлятися з глобальними викликами. За словами Керцнера, запорукою успіху міжнародного проекту є ретельне планування з використанням цілей SMART (specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound), що забезпечує чітке розуміння завдань усіма учасниками та допомагає реалізувати проект якомога ефективніше [1]. Планування та структура служать основою, на якій будується подальша робота, особливо в контексті управління міжнародними командами.

Культурна компетентність і лідерство особливо важливі для керівника проекту, оскільки міжнародні проектні команди часто складаються з представників різних культур. Як зазначає Хофстеде, культурні відмінності можуть суттєво вплинути на стилі спілкування, процеси прийняття рішень і навіть способи мотивації працівників [2]. Наприклад, колективістські культури, такі як азіатські, часто цінують колегіальність і консенсус у прийнятті рішень, тоді як індивідуалістичні культури (такі як Сполучені Штати та Великобританія), як правило, віддають перевагу відкритому та прямому стилю управління. Здатність лідера адаптувати свій стиль керівництва до культурного контексту підвищує ефективність команди та сприяє кращій співпраці.

Управління ризиками – ще один важливий аспект. РМВОК описує управління ризиками як процес, який має включати ідентифікацію, аналіз і моніторинг усіх потенційних ризиків, які можуть вплинути на проект [3]. У

міжнародних проектах ризики можуть включати коливання валют, політичні зміни та особливі місцеві правові вимоги. Наприклад, валютні ризики можна зменшити за допомогою форвардних контрактів або хеджування, що допомагає уникнути неочікуваних витрат через коливання валют.

Технологія є ще одним важливим інструментом для управління проектами. Сучасні платформи, такі як Asana, Trello та Microsoft Teams, дозволяють командам координувати роботу між країнами, забезпечуючи прозорість і контроль над виконанням завдань. Керцнер підкреслює важливість інтеграції цифрових рішень для підвищення ефективності, особливо під час великих проектів, де потрібна синхронізація між командами в різних часових поясах [1].

Нарешті, успішне управління міжнародним проектом вимагає підтримки прозорого спілкування, що допомагає забезпечити розуміння та згуртованість між учасниками. PMBOK рекомендує використовувати регулярні звіти та активне слухання, щоб зменшити ймовірність непорозумінь у міжкультурних командах [3].

Таким чином, ефективне управління проектами в міжнародному бізнес-середовищі базується на дотриманні структурованого підходу до планування, розумінні культурних відмінностей, управлінні ризиками та використанні сучасних технологій. Ці фактори допомагають створювати міцні партнерства, знижувати ризики та забезпечувати успіх проектів у глобальному масштабі. Ефективне управління проектами в міжнародному бізнес-середовищі вимагає врахування культурних, економічних і регуляторних особливостей різних країн, що сприяє успішному виконанню завдань. Культурна компетентність, адаптивність і технологічна інтеграція є критично важливими компонентами, які забезпечують успішну реалізацію проектів і сприяють довгостроковій конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
2. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
3. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*.

Лінькова О.Ю.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Актуальність проблеми. Інтеграційні процеси охоплюють економічні, політичні, соціальні, культурні аспекти життя суспільства та відображають тенденцію до об'єднання країн у більш тісні співтовариства: зростання взаємозалежності країн вимагає координації дій, утворення спільних інститутів; інтеграція сприяє зростанню торгівлі, інвестицій, конкурентоспроможності національних економік; спільні інтереси та цінності сприяють зміцненню стабільності у світі; інтеграція сприяє культурного обміну, розвитку демократії, захисту прав людини. Інтеграційні процеси мають певні виклики: суперечності національних інтересів; проблеми управління персоналом; соціальна нерівність. Успіх інтеграційних процесів залежить від здатності учасників знаходити компроміси і враховувати інтереси всіх сторін.

Мета дослідження систематизувати виклики в управлінні персоналом в умовах інтеграційних процесів і виділити основні шляхи їх вирішення.

Дослідженням питань управління персоналом займаються як вітчизняні так і закордонні вчені (поведінка персоналу під час організаційних змін; інструменти для адаптації стратегії в динамічному середовищі: інновації під час змін; практичні правила для менеджерів, щоб покращити роботу з персоналом, особливо під час криз / інтеграційних процесів; система постановки цілей і виміру прогресу під час інтеграції бізнесів; управління командами під час інтеграції; виклики перед менеджерами під час глобалізації; культурні відмінності, їх вплив на міжнародний бізнес; стратегії для створення інклюзивного робочого середовища; вплив різноманітності на інноваційність і ефективність організації; розвиток лідерства в глобальному бізнесі; управління талантами в міжнародних компаніях; управління віртуальними командами) [1-12]. При цьому недостатня увага приділяється обґрунтуванню шляхів подолання викликів пов'язаних із інтеграційними процесами.

Методологія. Інтеграційні процеси впливають на бізнес і менеджмент. Глобалізація, євроінтеграція, інші форми співпраці між країнами створюють як нові можливості, так і виклики для компаній. Актуальні питання управління персоналом в умовах інтеграції: врахування різноманітності культур, ринків, регуляторних середовищ в стратегії; мінімізація ризиків при виході на нові

ринки; утримання балансу між адаптацією продуктів / послуг до місцевих ринків та збереженням глобальної ідентичності бренду; ефективне управління командами з представників різних культур; залучення, розвиток, утримання талантів в умовах глобальної конкуренції; створення інклюзивної корпоративної культури, яка сприяє співпраці між співробітниками з різних культур; забезпечення персоналізованого підходу до клієнтів на різних ринках; поєднання бізнес-цілей з соціальними, екологічними інтересами; побудова партнерських відносин з місцевими громадами в країнах, де компанія веде бізнес.

Виклики для менеджерів за умов інтеграційних процесів: постійні зміни в політичній, економічній, соціальній сферах ускладнюють процес прийняття управлінських рішень, підвищує рівень невизначеності; адаптація до законодавчих і культурних особливостей різних країн; посилення глобальної конкуренції вимагає від компаній вдосконалення продуктів / послуг.

Геерт Хофстеде запропонував модель (Hofstede), яка описує національні культури за допомогою шести вимірів: дистанція влади – ступінь, в якому менші потужні члени організацій приймають нерівномірний розподіл влади; ступінь, в якій люди орієнтовані на індивідуальні або колективні цілі; ступінь, в якій суспільство підкреслює цінності: конкуренція, досягнення, успіх або співпраця, турбота про інших, якість життя; ступінь, в якій члени суспільства почувають себе некомфортно в невизначених ситуаціях і намагаються їх уникнути; ступінь, в якій суспільство орієнтоване на майбутнє, заощадження, довгострокові плани; ступінь, в якій суспільство заохочує задоволення бажань [5, с. 348]. Наприклад, підприємці США більш прямі в комунікаціях, а підприємці з Японії надають перевагу більш опосередкованим формам взаємодії.

Проект GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) глобального лідерства та ефективності організаційної поведінки розширив модель Hofstede, додавши виміри культури (потужність дистанції; колективізм I (в межах групи); колективізм II (інституційний); невизначеність уникнення; орієнтація на довгострокові цілі; асертивність (здатність людини відстоювати права / інтереси, висловлювати думки / почуття відкрито і чесно, при цьому не порушуючи прав інших людей); статеві рівність; гуманізм; інституційний колективізм) та виміри лідерства (харизматичне – здатність надихати, мотивувати, створювати візії для майбутнього; командне – здатність лідера будувати відносини, створювати командний дух, підтримувати співробітників; партисипативне – залучення співробітників до прийняття рішень; гуманістичне – турбота про добробут співробітників, розвиток, створення позитивної робочої атмосфери; самоздійснюване – здатність лідера

до саморозвитку, самомотивації, самоконтролю; стратегічне – здатність лідера формувати стратегію для організації; виконавче – здатність лідера досягати поставлених цілей; лідерство, орієнтоване на підлеглих – фокусується на потребах підлеглих; патерналістське – характеризується батьківською опікою над підлеглими, забезпеченням добробуту, прийняттям рішень від їхнього імені). Модель GLOBE дозволяє: визначити, які лідерські стилі є ефективними в різних культурах; розробити програми, стратегії, які допоможуть лідерам розвинути необхідні навички для роботи в різних культурних контекстах; покращити підбір персоналу, оцінюючи кандидатів на відповідність культурним цінностям компанії; сформувати команди з різноманітним культурним досвідом, враховуючи сильні і слабкі сторони кожного члена; адаптувати стиль комунікацій до культурних особливостей співрозмовника; використовувати різні мотиваційні інструменти у відповідності до культурних цінностей співробітників; розуміти культурні причини конфліктів і обрати відповідні стратегії вирішення. Наприклад, авторитарний стиль, орієнтований на групу буде ефективним для лідера в Японії; в США більш ефективним буде стиль, заснований на делегуванні повноважень і участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Напрями для покращення управління персоналом в умовах інтеграційних процесів: пошук нових рішень, впровадження змін; вивчення різних культур, мов, бізнес-практик з урахуванням світових трендів (застосовувати моделі Hofstede, GLOBE для більш ефективної роботи в міжнародних командах, побудові міцних відносин з партнерами з різних культур, досягнення кращих результатів); навчання мотивації, лідерству і роботі в міжнародних командах; використання цифрових технологій для автоматизації процесів, аналізу даних, прийняття рішень; співпраця з міжнародними партнерами (різноманітність досвіду та точок зору); управління міжнародними проектами (розвиток культурного інтелекту працівників; тренінги з міжкультурних комунікацій; призначення менторів з різних культур; регулярні збори команди; заохочення досягнень кожного члена команди; ротація працівників між різними проектами; виявлення конфліктів на ранніх стадіях); прийняття соціальної відповідальності; вирішення екологічних проблем.

Висновки. Інтеграційні процеси створюють як нові можливості (розширення ринків збуту; збільшення прибутку; обмін технологіями, інноваціями; створення креативних команд з фахівців із різних країн; співпраця з іноземними компаніями), так і виклики для ефективного управління персоналом (підвищення рівня невизначеності та глобальної конкуренції; законодавчі і культурні особливості, які необхідно враховувати для успіху бізнесу). В умовах глобалізації ефективне управління персоналом потребує

впровадження моделей сталого розвитку, створення атмосфери довіри та постійного вдосконалення, розширення міжнародного партнерства.

Напрямок для проведення подальших досліджень: розробка програм, які допоможуть лідерам розвинути необхідні навички для роботи в різних культурних контекстах.

Список використаних джерел

1. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. Монографія. 2021. ФОП Секішова Т.Є. 134с.
2. Соціально-трудова та економічні пріоритети розвитку виробничих систем у прискоренні євроінтеграції : монографія / В. М. Нижник та інші. Хмельницький : ХНУ, 2019. 670 с.
3. Ashadul Alam Molla, Jannatum Nur Shawlin (2023) The Role of Leaders in Integrating Diversity and Inclusion Within an Organization. Umeå School of Business. 92 p.
4. David G. Collings (2019) Global Talent Management / Edited By David G. Collings, Hugh Scullion, Paula M. Caligiuri. New York. 250 p.
5. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov (2010) Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York. 576 p.
6. Jeffrey J. Fox (2002) How to become a Great Boss: The Rules for Getting and Keeping the Best Employees. Hachette Books. 168 p.
7. Jeanne M. Brett (2014) Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries. Jossey-bass Business & Management. 320 p.
8. John Doerr (2018) Measure. What Matters. Portfolio Penguin. 306 p.
9. Lynda Gratton (2000) Live strategy. FT Press. 256 p.
10. Richard Templar (2015) Rules for managing people. Pearson. 272 p.
11. Scott Page (2008) Different: How Diversity Makes Us Smarter. Princeton University Press. 456 p.
12. Thomas L. Friedman (2006) The World Is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century. Farrar, Straus and Giroux. 616 p.

Логвиновська Ю. С.,
здобувачка 4 курсу, першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Менеджмент»,
науковий керівник: к.е.н, Чмут А.В.,
ст. викладачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,
Херсонський державний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних динамічних бізнес-середовищах ефективне управління персоналом є важливою частиною успіху організації. Однак багато компаній стикаються з низкою важких проблем, які негативно впливають на продуктивність і загальну атмосферу в команді. Розподіл робочого часу, планування робочого тижня та мотивація співробітників є основними проблемами управління персоналом.

Проблема мотивації співробітників є дуже серйозною. Багато організацій не мають ефективних систем винагороди, що призводить до меншого бажання та задоволеності співробітників. Співробітники часто відчують, що вони не отримують належного визнання за свої зусилля, а також не мають чітких кар'єрних перспектив. Недостатня мотивація може призвести до більшої плинності кадрів і зниження продуктивності.

Планування робочого тижня є ще однією проблемою. Розклад роботи, який не є гнучким, може викликати труднощі для людей, які намагаються поєднувати роботу з особистим життям. Проблеми з коригуванням графік часто викликають перевантаження працівників, що негативно впливає на продуктивність і здоров'я.

Крім того, великою проблемою є неефективне управління робочим часом. Це викликає стрес і виснаження працівників. Багато працівників не вміють ефективно керувати часом, що заважає їм ефективно організувати свій робочий процес. Це може призвести до відкладання термінів і невдоволення партнерів і клієнтів.

Щоб підвищити мотивацію співробітників, слід запровадити систему гнучких бонусів, яка надасть їм можливість працювати з дому, додаткові дні відпустки або премії за досягнення. Регулярні опитування про задоволеність допоможуть працівникам бути більш залученими до процесу пошуку проблем і шляхів їх вирішення. Це дозволить їм визначити важливі питання, які потребують уваги. Крім того, було б розумним створити програму розвитку кар'єри, яка чітко окреслить плани кар'єрного зростання та допоможе

співробітникам зрозуміти, які навички їм потрібно розвивати, щоб просуватися у своїй кар'єрі.

Для покращення планування доцільно запровадити гнучкий графік, який дозволить співробітникам краще балансувати між роботою та особистим життям. У разі потреби можна коригувати графіки та оптимізувати навантаження співробітників за допомогою спеціалізованих програм управління часом. Регулярні наради також можуть допомогти працівникам і керівництву спілкуватися, що дозволяє коригувати графіки роботи у відповідь на зміни в робочому процесі.

На заняттях з тайм-менеджменту працівники можуть навчитися краще розподіляти свій робочий час і визначати пріоритети. Системи контролю часу можуть допомогти у плануванні завдань і виявити затримки в роботі. Регулярні оцінки навантаження працівників допомагають виявляти проблеми та надавати підтримку. Ці методи покращують управління персоналом і створюють позитивну робочу атмосферу, що призводить до більшого задоволення працівників. Таким чином, компанія стає більш привабливою для кандидатів, а плинність кадрів зменшиться, а продуктивність праці підвищиться.

Для розробки комплексних рішень опитування працівників допоможе виявити конкретні проблеми та причини їх виникнення. Створення системи, яка дозволяє враховувати думки співробітників, є важливим кроком до удосконалення процесів управління. Як наслідок, впровадження цих ініціатив не лише підвищить ефективність організації, але й забезпечить її стабільне зростання, незважаючи на сучасні виклики, з якими стикається бізнес.

Таким чином, підвищення ефективності управління персоналом є важливою частиною стратегічного розвитку організації. Розподіл робочого часу, вирішення проблем мотивації та планування робочого тижня допоможуть працівникам працювати ефективніше, а також створювати позитивну атмосферу. Щоб забезпечити стабільність і конкурентоспроможність організації на ринку, нові методи управління, орієнтовані на потреби працівників, підвищать їхню лояльність і залученість до роботи.

Список використаних джерел

1. Котляр, О. С. Управління персоналом: теорія і практика. Київ: Вид-во "Слово", 2018.
2. Блох, О. Г. Мотивація персоналу: методи та інструменти. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020.
3. Ляшенко, В. В. Системи управління часом: ефективність та оптимізація. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2021.

4. Чередніченко, М. І. Методи мотивації співробітників. Чернівці: ЧНУ, 2021.
5. Чмут А.В. Стан та тенденції розвитку ринку праці Херсонської області. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. № 18 (71). С.241-247 URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/110

Lozhichev O.,

master's student,

Chmut A.,

PhD, Senior Lecturer of department of Economics,

Management and Administration,

Kherson State University

ADVANTAGES OF AGRICULTURAL COOPERATION IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Sustainable development of enterprises is an important factor in ensuring long-term competitiveness and business efficiency. It contributes to the rational use of natural resources, reduction of negative environmental impact and enhancement of social responsibility. For agricultural and food companies, sustainable development means implementing environmentally friendly technologies, ensuring food security, and adapting to market requirements and international standards.

Agricultural cooperatives have a significant impact on sustainable development by contributing to economic, social and environmental sustainability. They support economic sustainability by pooling resources, reducing costs and increasing efficiency, allowing small farmers to remain competitive. Cooperatives also play an important role in poverty reduction by creating jobs, providing livelihoods and offering financial support to their members.

From an environmental perspective, cooperatives help to promote sustainable agricultural practices by providing smallholder farmers with resources and training in sustainable farming methods such as water conservation and soil fertility management. Cooperatives also often enter into partnerships with the public and private sectors to address environmental and regulatory challenges, such as meeting environmental certification standards such as GlobalGap, which increases market access while protecting the environment.

In Ukraine, this standard was gaining popularity before the outbreak of hostilities, especially among export-oriented producers. GlobalGAP certification helps Ukrainian producers meet European requirements for product safety and quality, which opens up access to new markets and increases competitiveness.

The certification conditions stipulate compliance with a number of requirements, such as proper use of pesticides, water quality management, employee health and safety, and control over the environmental impact of production. In addition, the certification procedure itself is quite lengthy and expensive. Therefore, it is the cooperation of small producers that helps to share the costs.

Cooperation is a key factor in sustainable development in the agricultural sector, contributing to economic sustainability, social support, and environmental responsibility. It allows small farmers to pool resources and reduce costs, which increases their competitiveness even in large markets. Agricultural cooperatives, in particular, contribute to the rational use of resources, environmental protection, and meeting high consumer demands, increasing access to European markets for Ukrainian products.

References

1. Chmut A. Socio-economic institutions for development of cooperation / O. Sakovska, O. Shpykuliak, I.Ushkarenko, A.Chmut. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol.4, No.27. P. 513-521 <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1595/1611>
2. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52.
URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
3. Chmut A.V., Fedorova T.V.. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets *Manager. Of Donetsk State University of Management*. 2017. 2 (75), 91-97.

Лозова О.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Сосян М.М.,
Phd кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Вітчизняні компанії останніми роками працюють в умовах невизначеності зовнішнього середовища та турбулентності. Стратегічні зміни торкаються і кадрового потенціалу українських компаній, оскільки процеси мобілізації чоловіків, внутрішня та зовнішня міграція населення, постійні обстріли, повітряні тривоги, перебої в постачанні електроенергії, інтернету та інших критично важливих послуг створюють умови для перебування працівників у стані постійного стресу та тривоги. Тому менеджерам необхідно шукати нові інструменти роботи з кадровим потенціалом під час війни.

Окреслимо основні виклики та стратегії українських компаній під час війни:

1. Підвищення рівня стресу та тривоги. Постійні обстріли та повітряні тривоги значно підвищують рівень стресу серед працівників, що вимагає від керівництва впровадження програм психологічної підтримки ментального здоров'я та стрес-менеджменту. Це можуть бути різноманітні програми, які направлені на вирішення різних викликів та проблем. Наприклад, програма рівних прав та можливостей націлена на формування безпечного середовища для всіх працівників незалежно від віку, статті чи інклюзивних особливостей. Також в межах цієї програми можна перенавчати жінок на довоєнні суто «чоловічі» спеціальності та професії.

2. Мобілізація та міграція. Мобілізація чоловіків та міграція населення призводять до втрати кваліфікованих кадрів, а тому компанії активно розробляють стратегії для залучення та утримання талантів, а також адаптації нових працівників. Наприклад, в компанії ТОВ «Сільпо-Фуд», яка офіційно зазначає, що за час війни звільнилось 2163 працівники, з них 1800+ мобілізовано і 59 працівників загинули, що звісно негативно впливає на кадровий потенціал та ментальне здоров'я працівників. Тому компанія почала проводити активу роботу з молоддю (офіційне працевлаштування з 16 років), що дало їх додатково 539 працівників, які змогли працювати продавцями, молодшими кухарами, працівниками ресторану чи пакувальниками. Слід відмітити, що вітчизняні компанії достатньо серйозно розглядають молодь як

можливість наповнення кадрового резерву, а тому ініціюють перегляд офіційного вікового найму в бік зменшення його до молоді з 14 років, що дало б їм можливість працювати з даною категорією в офіційному правовому полі.

Крім роботи з молоддю, ТОВ «Сільпо-Фуд» мають досить ефективні програми стажування, програми перехресного навчання, перекваліфікації жінок на чоловічі посади, залучення студентів, робота для пенсіонерів та осіб з інклюзією а також програма «Гефест» - комплексна програма підтримки та реадаптації ветеранів. Наявність такого обширного спектру програм свідчить про значні кадрові виклики для великих компаній, зокрема й ТОВ «Сільпо-Фуд», яка у 2023 р. мала майже 31 тис. працівників у штаті.

3. Перебої в постачанні критично важливих послуг. Перебої в постачанні електроенергії та інтернету ускладнюють робочий процес, оскільки менеджери повинні забезпечити гнучкість у робочих графіках та впроваджувати альтернативні методи комунікації та роботи. Ця проблема має як економічні, так і психологічні наслідки. Знижується продуктивність праці, а відповідно й обсяги діяльності компанії вцілому, а працівники перебуваючи в постійно стресі почувають втому, демотивацію до розвитку та мають нульову толерантність під час конфліктів, що призводить до погіршення корпоративної культури, погіршення командної роботи та зниження рівня працездатності працівників.

4. Емоційний інтелект. Розвиток емоційного інтелекту у керівників та працівників стає критично важливим для підтримки позитивного робочого клімату та ефективної комунікації. В умовах війни емоційний інтелект став критично важливим для підтримки психологічного здоров'я та ефективної комунікації в командах. Війна призвела до значного підвищення рівня стресу та емоційної втоми серед працівників, що вимагає підвищення рівня саморегуляції та підтримки емоційної стабільності. Також, зросла важливість емпатії, оскільки працівники намагаються підтримувати один одного в складних умовах. \

5. Корпоративна культура. Зміни, які відбулись під час війни не могли не відобразитись у зміні корпоративної культури компаній, оскільки основним її фокусом стало формування безпекового середовища, яке включає всі аспекти від безпекового управління до психологічного благополуччя працівників [1].

Отже, війна змушує вітчизняні компанії адаптовувати свої підходи до формування кадрового потенціалу враховуючи й психологічні аспекти, так впровадження програм психологічної підтримки, таких як консультації з психологами, менторські програми, менеджери по роботі з ветеранами, стрес-менеджмент та розвиток емоційного інтелекту.

Важливо також забезпечити гнучких робочих графіків та можливість для віддаленої роботи, аби не втратити тих працівників, які тимчасово змушені виїхати з небезпечних територій, що дозволить краще їм адаптуватись до змінних умов. Війна спричинила появу у більшості працівників нових цінностей та потреб, що призводить до бажання саморозвитку та навчання, а тому вітчизняні компанії не можуть залишитись осторонь цих змін, що змушує їх інвестувати в навчання та розвиток працівників, включаючи тренінги з нових діджитал-технологій та методів роботи.

Список використаних джерел

1. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Барібіна Я.О., Шимановська В.Л. Типи та механізми розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка, 2023, Вип. 25, с. 67-76 URL: <http://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/25/9.pdf> (дата доступу: 17.10.2024 р.).

Магас Я.В.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
другого курсу спеціальності: 073 Менеджмент,
науковий керівник: д.е.н., професор Соловійов А.І.,
Херсонський державний університет

ВПЛИВ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ ЧИННИКІВ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ

В умовах зростання конкуренції на ринку праці, коли інноваційні технології та збільшення продуктивності є пріоритетними напрямками для компаній, мотивація працівників набуває особливого значення. Застосування тільки методів заохочення, орієнтованих на фінансову основу, є недостатніми для збереження високого рівня зацікавленості працівників.

Для сучасної людини важливо, щоб робота забезпечувала можливості для професійного розвитку та творчого самовираження. Позитивна робоча атмосфера, належна винагорода та цікаві форми нематеріального заохочення можуть підтримувати командний дух, стимулювати співпрацю та зміцнювати лояльність до компанії. Керівникам варто прислухатися до потреб усіх

працівників і створювати умови, що допомагають їм не лише отримувати гідну оплату, але й захоплюватися професійними та особистісними викликами. Саме нематеріальні форми мотивації допомагають досягти цього.

Розглянемо основні напрями нематеріальної мотивації:

1. Професійний розвиток персоналу.

Організація професійних тренінгів, лекцій, інтерактивних ігор та інших розвиваючих заходів покращує навички та знання працівників, сприяє кращій комунікації між ними. Доступ до таких програм навчання демонструє важливість працівника до компанії та є хорошим мотивуючим фактором.

2. Збільшення залученості.

Залучення працівника до прийняття важливих рішень підвищує рівень його відповідальності. Врахування думки працівника під час вирішення питань, формування нових процесів та змін в компанії, сприятиме зростанню його залученості та покращенню комунікації із керівництвом.

3. Визнання досягнень.

Відзнака результатів діяльності працівника демонструє повагу керівництва до своїх підлеглих, відмічає важливість їхнього внеску в успіх компанії та призводить до заохочення працювати на кращий результат. Подяки від керівництва, внутрішні нагороди створюють відчуття важливості у працівників.

4. Кар'єрне зростання.

Наявність прозорих перспектив для зростання мотивують працівників розвиватися у компанії. Можливість зайняти вищу посаду сприяє збільшенню залученості працівників. Важливо, щоб працівник вбачав кроки, які необхідні для підвищення, розумів, що від нього вимагається і що його очікуватиме.

5. Корпоративна культура.

Позитивна атмосфера на робочому місці, яка викликає повагу і довіру в колективі, позитивно впливає на задоволеність роботою. Проведення різних заходів, свят та подій зміцнює взаєморозуміння між різними підрозділами та керівництвом, що полегшує комунікацію у майбутньому.

6. Розширення відповідальності.

Надання працівнику певної «свободи» у прийнятті рішень, підвищує в них відчуття довіри від керівництва. Коли працівники мають можливість самостійно організовувати свій робочий час, приймати рішення та нести відповідальність за результати, їхня зацікавленість у кращому виконанні завдання зростає. Це дає можливість досягати кращих результатів та застосовувати творчий підхід..

7. Підтримка креативності.

Підтримка запропонованих працівниками ініціатив позитивно впливає на їхню мотивацію. Коли, працівники бачать, що до їхніх ідей прислуховуються та впроваджують, в них збільшується відчуття «важливості».

Також, важливим елементом заохочення працівників та підвищення ефективності праці, є правильно побудова комунікація.

«Ефективна комунікація є вкрай важливою для успішного управління персоналом, оскільки вона допомагає досягати високого рівня продуктивності, задоволеності роботою, знижувати рівень стресу і конфліктів, а також підтримувати позитивний клімат в організації. Погано налагоджене спілкування в команді - це проблема, з якою стикаються керівники різних рівнів» [1].

Для підвищення ефективності комунікації, компаніям варто:

1. Здійснювати покращення відкритих каналів комунікації, шляхом проведення зустрічей працівників із керівництвом;
2. Здійснювати покращення зворотного зв'язку, шляхом проведення опитувань щодо покращення робочих процесів;
3. Покращити горизонтальну комунікацію, шляхом організації зустрічей із іншими структурними підрозділами;
4. Стати більш прозорими та відкритими, шляхом інформування персоналу про майбутні плани та стратегії;

Висновок. Отже, у теперішніх умовах, ефективність персоналу залежить не лише від матеріального заохочення, а й від поєднання його з нематеріальними чинниками. Розуміння того, що нематеріальні фактори можуть мати сильніший вплив на мотивацію, є ключовим кроком для підприємств, що хочуть підвищити свою конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Зоряна М. Пушкар, Богдан Т. Пушкар. МИСТЕЦТВО КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-93-99
2. Ігнатюк Вікторія, Туніна Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.

ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність в ринковій економіці є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності підприємств всіх форм власності.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - господарські взаємини суб'єктів господарської діяльності України з іноземними суб'єктами господарювання із приводу виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, а також торговельної діяльності, що здійснюється як в Україні, так і за її межами [2, с.32].

Існують наступні види ЗЕД:

- 1) експорт й імпорт товарів;
- 2) капіталу, робочої чинності;
- 3) надання суб'єктам ЗЕД послуг (виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, аудиторських, туристичних й ін.) підприємствам що є учасниками зовнішньоекономічних зв'язків;
- 4) надання вищевказаних послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам ЗЕД України;
- 5) наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича й ін. кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- 6) навчання й підготовка фахівців на комерційній основі;
- 7) міжнародні фінансові операції або операції із цінними паперами;
- 8) кредитні й розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності й іноземних суб'єктів господарської діяльності;
- 9) спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності й іноземних суб'єктів господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних операцій і спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;
- 10) підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок й інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності,

аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;

11) організація і здійснення діяльності в сфері проведення виставок, торгів, конференцій, симпозіумів та ін., які проводяться на комерційній основі;

12) орендні, у тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності й іноземних суб'єктів господарської діяльності;

13) операції по покупці, продажу й обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах і на міжбанківському валютному ринку;

14) інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені законами України.

Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється відповідно до певних принципів, такими як:

1) принцип суверенітету народу в здійсненні ЗЕД; принцип волі ЗЕД (право суб'єктів ЗЕД добровільно вступати в зовнішньоекономічні зв'язки, право суб'єктів ЗЕД здійснювати її в будь-яких не заборонених законом видах; право на виключну власність на всі отримані результати ЗЕД);

2) принцип верховенства закону в здійсненні ЗЕД;

3) принцип захисту інтересів суб'єктів ЗЕД;

4) принцип еквівалентності обміну, недопущення дискримінації, демпінгу при імпорті та експорті товарів;

Зовнішньоекономічне управління на національному й світовому рівнях охоплює такі галузі й процеси економічного життя як експорт й імпорт, валютні ринки, об'єкти, механізми й інструменти валютного регулювання; іноземні інвестиції й інвестиційні інститути, вільні економічні зони, міжнародні фінансові організації, міжнародні товарні знаки.

Відповідно до джерела [1, с.12] керування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства включає:

1) розробку ринкової стратегії фірм різних видів і форм власності;

2) проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку;

3) складання й виконання міжнародного контракту в комерційній діяльності;

4) ціноутворення на зовнішньому ринку;

5) способи, методи й форми платежів у міжнародних розрахунках;

6) облік зовнішньоекономічних операцій;

7) забезпечення транспортування вантажів у зовнішній торгівлі;

8) страхове забезпечення вітчизняних і закордонних учасників різних форм міжнародного співробітництва.

У зв'язку з тим, що в цей час в Україні, в уряді, у суспільстві в цілому немає достатнього нагромадження ролі прямих іноземних інвестицій для розвитку економіки, не існує нагромадження ролі прямих іноземних інвестицій для розвитку економіки, не існує погодженої політики відносно прямих іноземних інвестицій, а стратегія економічних реформ не погоджена із цим процесом [2, с 53]. Тому на найближчу перспективу необхідно вирішити два завдання:

- 1) сприяти кращому розумінню ролі іноземних інвестицій як для реалізації нових проектів, так і для приватизації існуючих;

- 2) надати ефективну допомогу інвесторам, створивши центр, що представляв би необхідну інформацію, а також допомагав органам державного управління вдосконалювати правила й процедури.

Багато проблем виникає і у сфері формування системи управління господарської і зовнішньоекономічної діяльності. Дотепер не вироблена комплексна система управління соціально-економічними процесами в Україні, не вироблена науково обґрунтована концепція керування в цей складний перехідний період, зокрема, не визначені на досить тривалий період державні міри регулювання зовнішньоекономічної діяльності, на основі яких її учасники могли б планувати і розраховувати свої дії.

У концепції зовнішньоекономічної діяльності України декларується кілька основних принципів [3, с. 310]:

- 1) експорт повинен бути доведений до 45-50% від валового національного продукту, досягнення такого рівня дозволить збалансувати зовнішню торгівлю;

- 2) гарантії свобод зовнішньоекономічної діяльності, юридична рівноправність всіх суб'єктів ЗЕД і верховенство закону.

Для реалізації першого принципу необхідно створити умови для конкуренції вітчизняних товарів на зовнішньому ринку. Однак, без вступу України у Світову організацію торгівлі (СОТ) це практично неможливо. Інакша справа із членством у Європейському Союзі, тут для одержання статусу асоційованого члена ЄС піде років шість. При цьому збитки України тільки по демпінгових штрафних санкціях (головним чином через те, що Україна не була членом СОТ) складали 2 млрд. доларів США [4, с. 103].

Важливим аспектом зовнішньоекономічної діяльності є залучення іноземних інвестицій. Для вітчизняної економіки найбільш необхідні інвестиції в енергозберігаючі технології, паливно-енергетичний комплекс, хіміко-фармацевтичний комплекс, агропромисловий комплекс, металургію, літакобудування, транспорт і зв'язок. Українська економіка цікава для іноземних інвесторів, однак, стриманість потенційних іноземних інвесторів у контактах з українськими партнерами легко з'ясовна з позицій

макроекономічної нестабільності і недостатності правових гарантій захисту інвестованих коштів.

Список використаних джерел

1. Dovgan L.E., Karakai Yu.V., & Artemenko L.P. (2011) Strategic management. Kyiv: Centr uchbovoi literatury.
2. Porter E., & Kramer R., (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. Cambridge: Harvard Business Review.
3. Bondar-Pidhurska, O. and Glebova, A. (2020), "Information security as a digital technologies development factor of innovative socially oriented economy. Atlantis Press. Advances in Economics, Business and Management Research. 7 December. Vol. 156. P. 307–313.
4. Lozovsky, O. M. and Dronchak, I. V. (2016), "Formation of the enterprise image as an element of competitiveness", Young Scientist, vol. 1(1), pp. 101–104.

Мехович С.А.,

д.е.н., професор,

Кучинський В.А.,

к.е.н., доцент,

Кузьминський А.М.,

аспірант PhD,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Діджиталізація економіки формує принципово нове середовище здійснення господарської діяльності підприємств. Вона привнесла суттєві зміни як у зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання, так і у внутрішнє. У зв'язку з активізацією кластерної політики окремої уваги набувають питання забезпечення конкурентоспроможності інноваційних кластерів в умовах діджиталізації[1]. Ці мережеві формування отримали широку популярність саме завдяки властивостям впливати на конкурентоспроможність не тільки підприємств-учасників, але на економіку регіонів і навіть країн.

Сучасна концепція забезпечення конкурентоспроможності інноваційних кластерів в умовах діджиталізації з використанням технологій форсайта - це комплексний підхід, що поєднує інновації, новітні технології та стратегії планування для ефективного розвитку регіональних або галузевих об'єднань підприємств, наукових установ, державних організацій та інших гравців ринку. Такі кластери функціонують у цифровій економіці, використовуючи передові цифрові технології для взаємодії, розвитку інновацій, прогнозування трендів та створення нових ринкових можливостей. Процеси організаційно-економічного розвитку інноваційних кластерів тісно пов'язані з їх конкурентоспроможністю та займають важливе місце в сучасній економіці. Інноваційні кластери – це скупчення компаній, дослідницьких центрів, університетів та інших інституцій, які об'єднують зусилля для спільного розвитку нових технологій, продуктів або послуг. Основною метою кластерів є підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності їхніх учасників. У свою чергу, діджиталізація глибоко змінює ці процеси, роблячи їх швидшими, гнучкішими та ефективнішими. Інноваційні кластери розглядаються як двигуни економічного зростання, оскільки вони сприяють створенню нових знань, розробці інновацій, підвищенню продуктивності та розвитку конкурентоспроможності. Вони створюють сприятливе середовище для взаємодії між різними гравцями на ринку, що дозволяє об'єднати ресурси, досвід та інфраструктуру для створення більш досконалих рішень.

У своєму розвитку інноваційні кластери проходять декілька етапів, а саме формування, зростання, зміцнення та інтеграцію та етап зрілості і виходу на міжнародні ринки у разі забезпечення своєї конкурентоспроможності. На початковому етапі кластер починає формуватися навколо ключової галузі або технології. Це може бути ініційовано урядом, бізнесом або академічною спільнотою. Основне завдання цього етапу – об'єднати ключових гравців, налагодити зв'язки між ними та створити основу для подальшого розвитку. Після формування, кластер починає активно розвиватися. Учасники налагоджують спільну роботу над новими проектами, створюються механізми фінансування інновацій, а також активно розвивається інфраструктура для підтримки цих процесів. На цьому етапі кластер досягає критичної маси учасників і проектів, що дозволяє йому значно збільшити свою інноваційну активність. Відбувається інтеграція нових учасників, розширюються можливості для кооперації, а також розвивається мережа взаємодій між підприємствами, дослідницькими організаціями та університетами. Кластер стає лідером у своїй галузі або регіоні, створюючи конкурентні переваги для своїх учасників на міжнародному рівні. Діджиталізація суттєво змінює підходи до організаційно-економічного розвитку інноваційних кластерів. Вона впливає

на всі аспекти діяльності кластерів – від процесів співпраці та управління до розвитку нових технологій та виходу на нові ринки. Цифрова трансформація кластерів охоплює впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності, зокрема управління, виробництво, дослідження, маркетинг та фінанси. Важливим аспектом цифрової трансформації є автоматизація бізнес-процесів. Інноваційні кластери можуть впроваджувати автоматизовані системи управління, які дозволяють знижувати витрати, підвищувати продуктивність та ефективно управляти ресурсами. Автоматизація охоплює процеси виробництва, обробки даних, а також управління проєктами. Учасники кластерів можуть використовувати онлайн-платформи для обміну інформацією, ідеями та досвідом, що сприяє спільній роботі над проєктами незалежно від їхнього географічного розташування. Діджиталізація дозволяє використовувати великі обсяги даних для аналізу ринкових трендів, споживчих уподобань, технологічних інновацій. Це допомагає швидше приймати стратегічні рішення та адаптуватися до змін на ринку. Інноваційні кластери можуть використовувати технології І Інтернет речей (IoT) для збору та аналізу даних з різних пристроїв, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, контролю якості продукції та зниженню витрат. Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові можливості для автоматизації складних процесів, прогнозування ринкових тенденцій, а також розробки нових продуктів та послуг. Використання технології блокчейн у кластерах забезпечує прозорість транзакцій, підвищує рівень довіри між учасниками, спрощує управління контрактами та знижує ризики шахрайства. Діджиталізація змінює підходи до управління кластерами та сприяє розвитку нових моделей співпраці. Розглянемо ці підходи. Завдяки використанню цифрових технологій управління кластерами стає більш гнучким і децентралізованим. Учасники кластера можуть швидко адаптуватися до змін і ефективно взаємодіяти між собою. Діджиталізація сприяє створенню інноваційних екосистем, де учасники кластеру можуть співпрацювати для спільного створення продуктів і послуг. Це дозволяє краще використовувати ресурси, знання та досвід. Цифрові технології дозволяють кластерним підприємствам прискорити вихід на міжнародний ринок і співпрацювати з партнерами з інших країн, що значно розширює можливості для розвитку інновацій. Діджиталізація сприяє розвитку віртуальних кластерів, де учасники можуть співпрацювати онлайн без необхідності фізичної присутності в певному регіоні. Це особливо актуально в умовах глобалізації та розвитку дистанційної роботи.

Цифрові технології відкривають нові ринки і нові можливості для інноваційних кластерів та їх учасників.

1. Розвиток цифрової економіки. Діджиталізація сприяє розвитку нових галузей економіки, таких як цифрові фінанси, кібербезпека, електронна комерція, розробка програмного забезпечення, що створює нові можливості для кластерів.
2. Глобальні ринки. Завдяки використанню цифрових платформ, учасники інноваційних кластерів можуть виходити на глобальні ринки, що дозволяє їм продавати свої продукти та послуги в будь-якому куточку світу.
3. Нові продукти та послуги. Цифрові технології стимулюють розробку нових продуктів і послуг, що базуються на використанні даних, штучного інтелекту, автоматизації та інших інновацій.

Діджиталізація робить кластери більш конкурентоспроможними, дозволяючи їм швидко адаптуватися до змін на ринку, розробляти нові продукти та послуги, а також підвищувати ефективність бізнес-процесів. Концепція забезпечення конкурентоспроможності інноваційних кластерів в умовах цифровізації є складним, але надзвичайно перспективним підходом до організації взаємодії між різними учасниками економічної екосистеми.

Список використанх джерел

1. Проект національної програми кластерного розвитку до 2027 року. Кластерний альянс. 15.07.2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-naczionalnoyi-programy-klasternogo-rozvytku-do-2027/>

Myshchenko V.S.,

Undergraduate student of Faculty of Business and Law,
Scientific supervisor: PhD, Senior Lecturer Chmut Anna,
Kherson State University

ASSESSMENT OF CHANGES IN EXTREME WORKING POVERTY IN THE GLOBAL CONTEXT

Urgent necessity affects a global problem that takes away millions of specialists all over the world. In the period 2019-2022 low indicators taking into account current economic indicators, which contributed to the income level of several practitioners of different income groups. COVID-19, inflation and the global crisis led to a significant increase in the standard of living of people, especially for lower

specialists. It has been proven that a part of people living in interracial communities or outside of it grew up in large countries. This analysis helps to determine the scale of problems and the need for effective economic costs to increase marginal efficiency among workers of different income categories

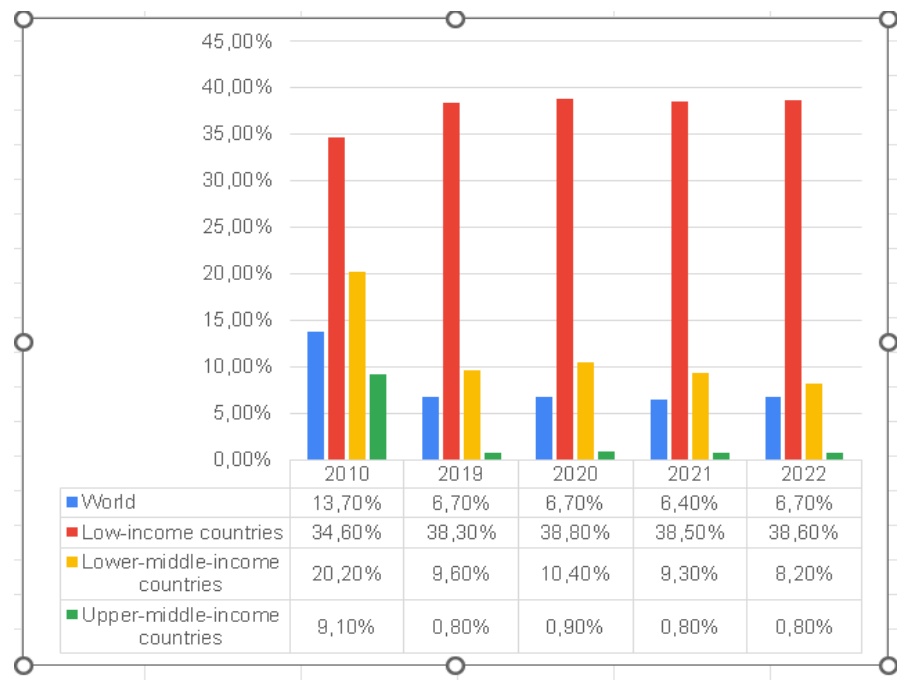


Fig. 1. Study of extreme working poverty for the period 2019-2022 in the world by income groups

The first chart shows the lowest wages in the world and selected groups of low-income, middle-income and high-income countries.

The data are presented with the dynamics in 2010-2022. The vertical axis shows the working population, and the horizontal distribution by years.

Trends. Analysis of world data (blue color) shows that from 2019 to 2022, the share of the working poor has hardly changed. Changes took place only in 2021. When the indicator decreased by 0.3%, the graph shows that among countries with a low level of the working population it ranged from 38.3% to 38.8%, then the lowest level in 2019 (38.3%) and the highest in 2022 is 38.6%

Among middle-income countries, a decrease in the poverty level is observed in 2022. To 8.2%, thus for 2021-22 this indicator fell by 1.1%. Analysis of poverty indicators in countries with a high level of income shows that the indicators for these countries decreased by 1%.

Summarizing the data, the tables show that the dynamic indicators were correct in the analyzed years. The highest level of poverty is observed in countries with the highest level of income ~39%. The smallest in countries with a high level of income ~ up to 1%. And in countries with an average level, the indicator did not exceed 10%.

References

1. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52.
URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
2. Wage trends in the context of the COVID-19 crisis and rising price inflation
URL: https://www.ilo.org/infostories/getmedia/c1d52706-2a19-499e-83be-b5ffd582bb81/gwr22-23_EN_chapter3.pdf

Момот В.Є.,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,

Сапін В.П.,

Здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»

спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»,

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

ОСОБЛИВОСТІ ДИНАМІКИ ІНДЕКСУ ОЧІКУВАНЬ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ПОВ'ЯЗАНИХ З ТОРГІВЛЕЮ

Індекс очікувань ділової активності (ІОДА) – це група показників, що відображає не фактичні результати діяльності підприємств чи секторів економіки, а ставлення або очікування керівництвом підприємств стосовно подальшого розвитку економічної ситуації в країні протягом наступних 12 місяців. Фактично ІОДА – це «світопоглядні» показники, за допомогою яких, ми можемо оцінити привабливість для ведення бізнесу та настроїв в різних секторах економіки з точки зору їх безпосередніх учасників.

Основною метою даної роботи є виявлення особливостей в плануванні витрат, настроях й сподіваннях для підприємців галузей, що пов'язані з торгівлею, на основі вивчення поведінки загального індексу ділових очікувань, а також групи додаткових показників, які входять до агрегованого ІОДА та відображають очікування або плани підприємців на наступні 12 місяців.

Структура вибірки сфер бізнесу, представники яких прийняли участь в опитуванні для визначення ІОДА складається з наступних видів економічної діяльності: сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство; добувна промисловість і розроблення кар'єрів; переробна промисловість; постачання електроенергії, газу, пари, водопостачання, каналізація, поводження з відходами; будівництво; оптова й роздрібна торгівля (далі «Торгівля»),

ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, телекомунікації; інші.

Візуальний аналіз динаміки індексу ділових очікувань дозволяє виявити реакцію бізнесу на війну, що почалася у 2014 р., пандемію Ковіду 2020 р., а також – на повномасштабне вторгнення у лютому 2022 р. (Рис. 1).

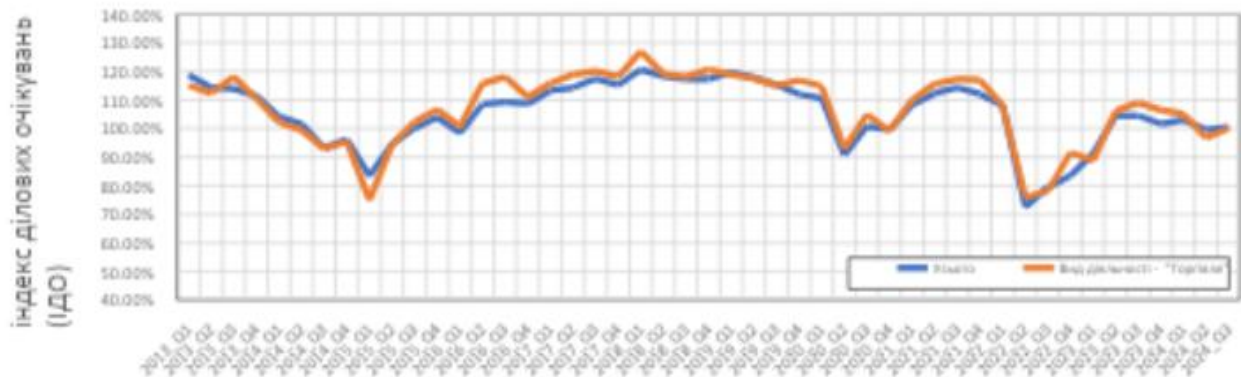


Рис. 1. Динаміка Індексу ділових очікувань

Джерело: розрахунки авторів на основі даних НБУ [1]

Динаміка Індексу ділових очікувань підприємств, що входять до виду економічної діяльності що ми позначили як «Торгівля», майже не відрізняється від динаміки цього індексу для країни в цілому, що свідчить про не унікальність умов розвитку підприємств у межах цього виду економічної діяльності.

Динаміка очікувань щодо покращення змін фінансово-економічного стану підприємствами дозволяє оцінити привабливість окремих галузей для ведення бізнесу (Рис. 2).

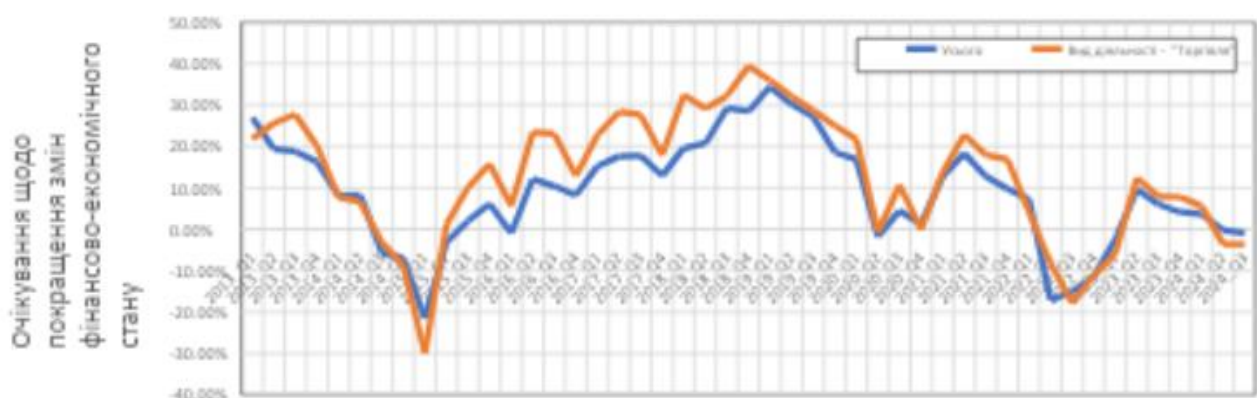


Рис. 2. Динаміка очікувань щодо покращення змін фінансово-економічного стану

Джерело: розрахунки авторів на основі даних НБУ [1]

Візуально можна виділити часовий період починаючи з другого кварталу 2015 року по перший квартал 2022 року, де спостерігається більш високі

очікування щодо покращення фінансового стану підприємствами, що входять до категорії «Торгівля», а ніж по країні в цілому. Окремої уваги заслуговує той факт, що даний проміжок часу співпадає з інтервалом, де спостерігалось значне збільшенням обсягів виробленої продукції на одного зайнятого працівника для підприємств, що здійснюють економічну діяльність за кодами ВЕД: 46.5; 46.51; 46.52. На нашу думку цей ефект можна вважати результатом збільшення рівня диджиталізації економіки країни, як було доказане у [2].

Динаміка очікувань підприємств щодо загальних обсягів реалізації продукції (послуг) протягом наступних 12 місяців дозволяє оцінити сподівання підприємств відносно розширення їх ринків збуду чи розширення розмірів галузі в цілому (Рис. 3).

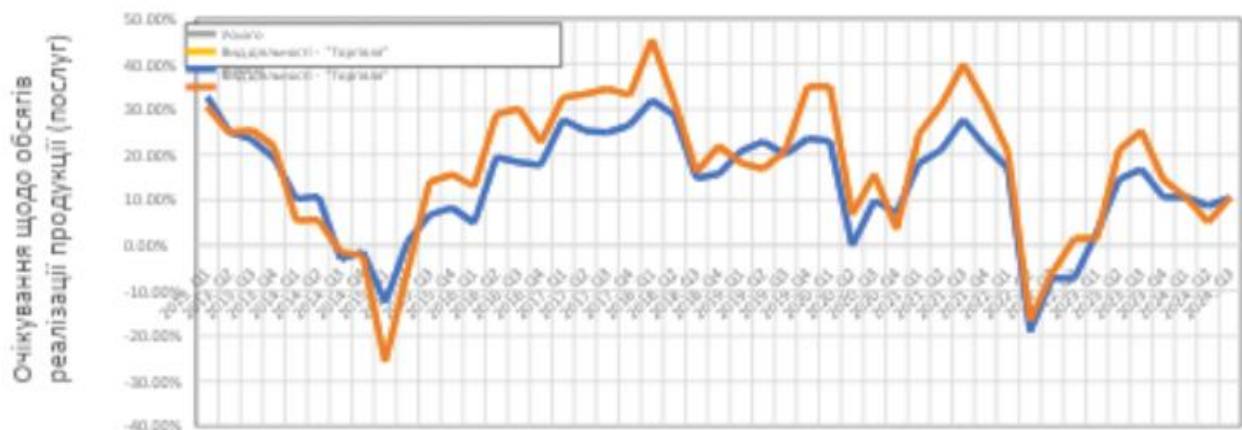


Рис. 3. Динаміка очікувань щодо загальних обсягів реалізації продукції (послуг)

Джерело: розрахунки авторів на основі даних НБУ [1]

Візуально в динаміці цього показнику також можна виділити період починаючи з другого кварталу 2015 року по перший квартал 2022 року, де спостерігається більш високі очікування щодо обсягів реалізації продукції (розширення галузі) підприємствами, що входять до категорії «Торгівля» ніж по країні в цілому.

Іншим показником, який розраховується НБУ в рамках спостережень за ІОДА є очікування респондентів щодо змін інвестиційних видатків на виконання будівельних робіт на їх підприємствах у наступні 12 місяців. Динаміка даного показнику дозволяє оцінити заплановані витрати на збільшення основних фондів підприємств, які потрібні для подальшого ведення бізнесу (Рис. 4).

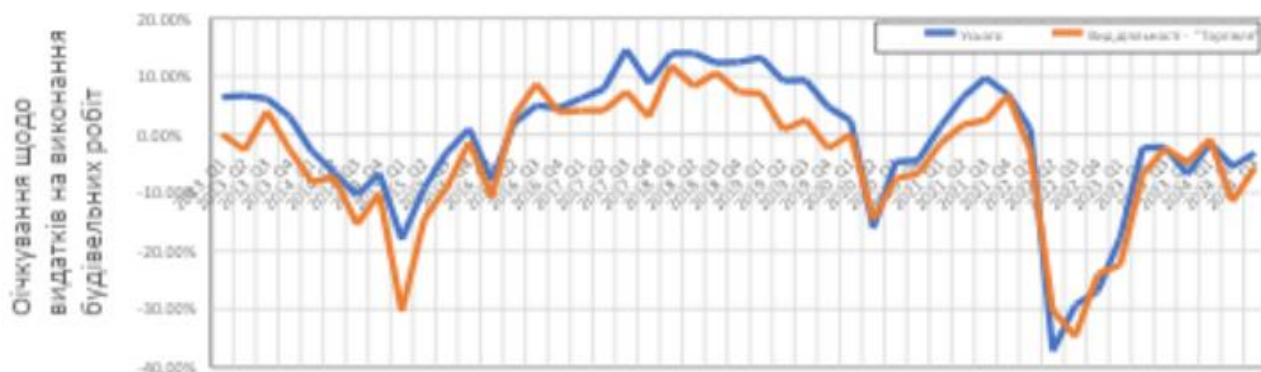


Рис. 4. Динаміка очікувань щодо змін інвестиційних видатків на виконання будівельних робіт

Джерело: розрахунки авторів на основі даних НБУ [1]

Можна виділити часовий проміжок починаючи з четвертого кварталу 2016 року по перший квартал 2022 року, коли для підприємств що відносяться до сфери «Торгівля» спостерігається планування меншого рівня інвестиційних видатків на збільшення основних фондів підприємств, у той самий час, коли галузь планує збільшувати свої обсяги реалізованої продукції.

Оцінка динаміки очікування респондентів щодо змін інвестиційних видатків на машини обладнання та інвентар дозволяє робити висновки стосовно динаміки розміру запланованих додаткових витрат для збільшення оборотних активів на підприємствах (Рис. 5).

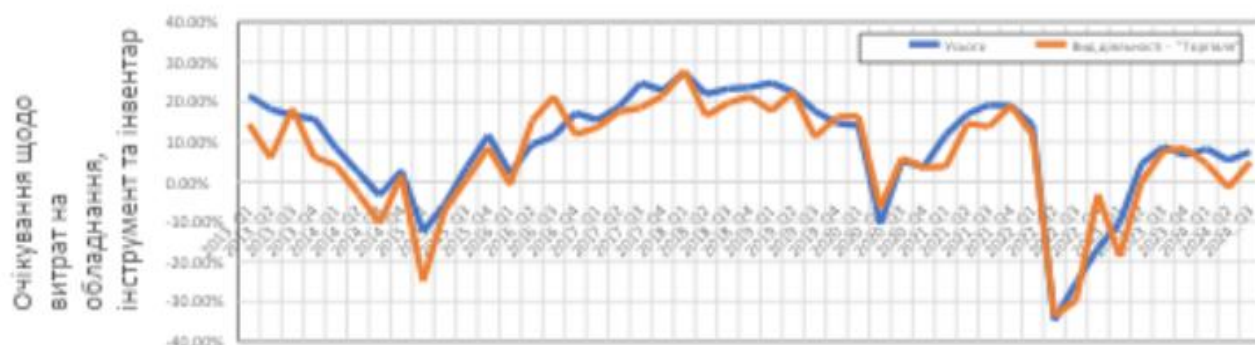


Рис. 5. Динаміка очікувань щодо змін видатків на машини, обладнання та інвентар

Джерело: розрахунки авторів на основі даних НБУ [1]

Візуально в динаміці цього показнику можна спостерігати ту ж саму тенденцію стосовно планування обсягів інвестицій в основні фонди – загальні заплановані інвестиційні видатки на машини та обладнання для підприємств з категорії «Торгівля» менші ніж в цілому по країні протягом 2016 – 2022 років.

Дослідження динаміки очікувань змін кількості працівників на підприємствах дозволяє також оцінити привабливість галузі та темпи

розширення підприємств в залежності від виду економічної діяльності (Рис. 6).

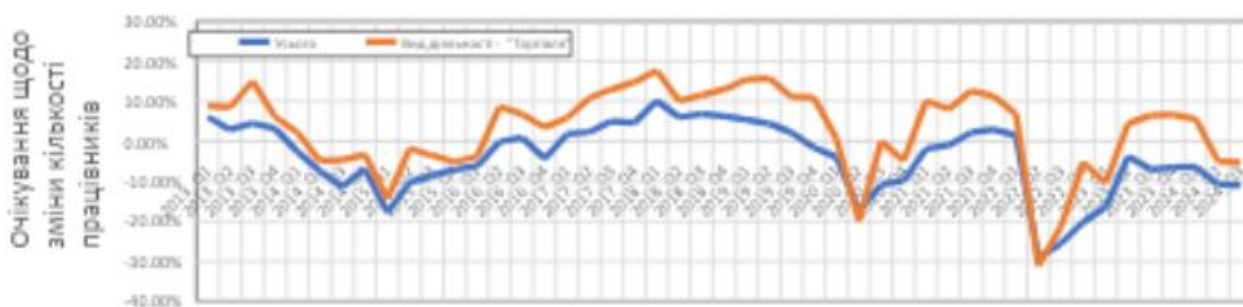


Рис. 6. Динаміка очікувань змін кількості працівників

Джерело: розрахунки авторів на основі даних НБУ [1]

Для підприємств, що відносяться до галузі «Торгівля», протягом майже всього періоду досліджень ми можемо спостерігати більш позитивні очікування зміни кількості працівників ніж в середньому для підприємств України, особливо починаючи з 2016 року, що є свідченням більш динамічного розвитку галузі.

Після дослідження всієї структури ІОДА для кожного з видів економічної діяльності представленої в звітах НБУ можна виділити період починаючи з другого кварталу 2015 році по перший квартал 2022 року, в якому ділові очікування підприємств з видом діяльності «Торгівля» показують динаміку, що відрізняється від загальної динаміки в Україні, причому підприємства очікують на покращення власного фінансового та економічного стану, зростання обсягів реалізації при менших очікуваних видатках на основні та оборотні активи. Дані результати наводять на висновки, що існують незалежні фактори, що змінюють рівень легкості ведення бізнесу, а на думку авторів саме цим фактором виступає зростання рівня диджиталізації, й починаючи з 2016 року з точки зору керівників підприємств зросла привабливість для економічного розвитку саме сектору послуг, особливо з продажу товарів, що призвело до збільшення частки послуг в економіці країни в цілому, що відповідає основним тенденціям у світі.

Список використаних джерел

1. Національний банк України / Ділові очікування підприємств URL: <https://bank.gov.ua/>
2. Момот В. Є., Сапін В. П. Трансформація конкурентного середовища регіональних підприємств. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації: Міжнар. науково-практ. конф. 27–28 бер. 2024 р., м. Полтава. Полтава, 2024. С. 39–42.

Нікітюк В. Г.,
доктор філософії з економіки,
Національний науковий центр «Інститут судових експертиз
ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса» Міністерства юстиції України,
Сагайдак-Нікітюк Р. В.,
д.ф.н., професор, завідувач кафедри фармацевтичної технології,
стандартизації та сертифікації ліків,
Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного
фармацевтичного університету Міністерства охорони здоров'я України

БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ

Необхідною умовою проєктування будь-якої логістичної системи є розробка бізнес-процесів відповідно до особливостей підприємства та вимог ринку. Грамотне управління бізнес-процесами здатне забезпечити швидку реакцію топ-менеджменту організації на зміну умов ринку і її клієнтоорієнтованість.

Система управління підприємством орієнтується на управління бізнес-процесами. При цьому бізнес-процеси сприймаються як комплекс дій, в наслідок яких створюються цінності як для підприємства, так і для споживача з урахуванням зовнішніх чинників впливу.

Концепція покращення бізнес-процесів базується на таких підходах:

- методика швидкого аналізу рішення (FAST);
- бенчмаркінг процесу;
- перепроєктування процесу;
- реінженіринг процесу.

Для ефективного функціонування бізнес-процесу підприємства важливо описати послідовність дій та організувати управління цим процесом за такою схемою:

- постановка цілей;
- планування та моніторинг роботи;
- збір й аналіз інформації;
- прийняття управлінських рішень.

Однією зі складників системи управління підприємством виступає екологічний менеджмент, а його складником виступає поводження з відходами.

Поводження з відходами доцільно розглядати як організований процес збирання, зберігання, транспортування, обробки та утилізації відходів. При цьому, варто враховувати, що відходи можуть бути утилізовані на полігоні

твердих побутових відходів або спалення на сміттєпереробному заводі. Отже, це інтегрований процес, що включає різні методи збирання відходів, транспортне обладнання, зберігання, механізми відновлення перероблюваних матеріалів з метою зменшення обсягу утворення відходів.

До бізнес-процесів поводження з відходами доцільно відносити:

- утворення;
- збір відходів;
- сортування відходів;
- транспортування відходів;
- переробка / утилізація відходів;
- нормування запасів відходів;
- планування обсягів відходів;
- облік запасів відходів;
- аналіз та контроль за відходами;
- регулювання обсягів відходів

Розробка адекватної моделі поводження з відходами з урахуванням мінімізації заподіяних довкіллю екологічних збитків дозволить обґрунтувати ефективну організацію, знизити навантаження на довкілля, покращити здоров'я людей та забезпечити сталий розвиток підприємства. А покращення бізнес-процесів поводження з відходами сприятиме зниженню витрат, скороченню тривалості циклу.

Олійник Н.М.,

к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва
та економічної безпеки,

Рибась Д.Є.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
другого курсу спеціальності 051 «Економіка»,

Шевченко С.В.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
другого курсу спеціальності 051 «Економіка»,

Херсонський національний технічний університет

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах важливим аспектом для ефективного функціонування підприємств є розробка та імплементація системи, що забезпечує високий

рівень економічної безпеки. Однією з основних задач в цьому контексті є проведення комплексної оцінки економічної безпеки, яка служить основою для формування стратегій управлінських рішень відповідно до виявлених потреб і викликів.

Господарська діяльність суб'єктів господарювання в умовах трансформації сучасної економіки України відрізняється значною складністю і вимагає глибокого аналізу, який враховує множину ключових показників. Так, наприклад, в раніше проведених дослідженнях [1, с. 150] зазначалось, що однією з найважливіших складових системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання є ринкова безпека, яка полягає у захисті від неефективно обраної моделі поведінки на ринку.

Проблема визначення критеріїв та інструментів для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що діє у динамічному економічному середовищі, становить суттєву теоретичну, науково-практичну та прикладну проблему. Це відображає актуальність теми дослідження і підкреслює необхідність розробки нових підходів до вирішення зазначених проблемних аспектів.

Методичні засади оцінки економічної безпеки включають використання сукупності показників, прийомів та методів, які дозволяють комплексно аналізувати стан суб'єкта господарювання. Для оцінки економічної безпеки використовуються як кількісні, так і якісні методи.

Кількісні методи включають використання фінансових показників та коефіцієнтів, таких як коефіцієнт ліквідності, платоспроможності, рентабельності тощо. Для діагностики економічної безпеки підприємства використовують наступні моделі: п'яти-факторну модель визначення індексу Z, показник Конана-Гольдера, модель Лису та ін. [2, с. 52]. Якісні методи передбачають експертні оцінки, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз. А також інтегральні показники, які враховують сукупність різних факторів та дозволяють отримати більш точну оцінку рівня економічної безпеки.

З метою оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів господарювань вчені розробили та застосовують велику кількість сучасних підходів, що є універсальними для застосування при оцінюванні економічної безпеки підприємств різних напрямів та сфер діяльності. Однак важливо зазначити, що кожне підприємство є унікальним за своєю сутністю, в результаті чого вибір методів оцінки економічної безпеки залежить від галузевої належності підприємства, пріоритетів його розвитку, стратегічних цілей та завдань, а також від специфіки умов, у яких функціонує підприємство, так як проблеми

економічної безпеки та їх рівень за основними складовими частинами для кожного підприємства є індивідуальним [3, с. 94].

Для здійснення аналізу економічної безпеки підприємства застосовують багато різних підходів, серед яких основні:

- індикаторний (пороговий) підхід базується на аналізі співвідношення різних факторів, які відображають різні аспекти функціонування підприємства. Цей підхід визначається через оцінку значень ряду конкретних показників, які характеризують усі сфери діяльності підприємства шляхом порівняння з установленими пороговими значеннями цих показників [4, с. 184];
- ресурсно-функціональний підхід виступає інтегральним інструментом для оцінки ефективності використання корпоративних ресурсів за встановленими критеріям, що спрямовані на протидію як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. У рамках даного підходу здійснюється ретельне дослідження основних господарських процесів, та розробляються заходи, спрямовані на досягнення найвищого рівня економічної безпеки [5, с. 91];
- програмно-цільовий (комплексний) підхід передбачає комплексне використання набору ключових індикаторів, які дозволяють адекватно оцінити стан економічної безпеки. Важливим аспектом цього є процес ретельного відбору відповідних показників, а також аналіз і порівняння фактичних даних з попередньо визначеними нормативними орієнтирами [6, с. 104].

Забезпечення оптимального рівня фінансово-економічної безпеки господарюючого суб'єкта можливо лише за чіткого і грамотного управління із врахуванням його принципів, які мають бути основою цього процесу [7, с. 195].

Аналізуючи дані підходи, можна зробити висновок, що існує величезний спектр методологій, проте жодна з них не пристосована до сучасної економічної кон'юнктури України. Актуальні методології оцінювання економічної безпеки підприємства зобов'язані враховувати характерні особливості функціонування підприємства різноманітних галузей економіки, а також змінні умови як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Недосконалість методів оцінки економічної безпеки підприємств – це не єдина проблема. Одним із ключових напрямів удосконалення наявних методик є їх адаптація до нових економічних реалій, врахування політичної та законодавчої нестабільності, а також розробка показників, що відображають рівень загроз для економічної безпеки підприємства. Проблеми удосконалення методик оцінки економічної безпеки підприємства обумовлені необхідністю інтеграції нових аналітичних інструментів та підходів, що враховують специфіку

економіки України. Тому з метою вирішення цих проблем необхідно розробляти нові підходи оцінювання економічної безпеки, а також методи і способи покращення стану економічної безпеки та забезпечення стабільної діяльності суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. Олійник Н. М., Макаренко С. М., Олійник О. М. Оцінка ринкової безпеки суб'єкта господарювання в умовах системної економічної трансформації. *Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації* : зб. матеріалів І Міжнар. наук.-практ. конф. (22 черв. 2022 р.). Хмельницький-Херсон : ХНТУ, 2022. С. 150-152.
2. Oliinyk N., Makarenko S., Zhytchenko I. "Greening" and intellectualization of transport in the context of ensuring economic security of transportation enterprise. *Review of transport economics and management*. 2021. № 6 (22). С. 48-59.
3. Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства : навч. посіб. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
4. Шульженко Л. Є. Індикаторний метод в оцінюванні економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3. С. 183-187.
5. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3 (1). С. 88-93.
6. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Кіровоград : КНТУ, 2014. 226 с.
7. Олійник Н. М., Шандов Р. А. Принципи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 квіт. 2023 р.). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. С. 193-196.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасному світі цифрова трансформація стала ключовим чинником, який змінює не лише внутрішні процеси компаній, але й саму суть ведення бізнесу. Цей процес передбачає глибоку інтеграцію сучасних технологій у всі аспекти діяльності компанії, що дає змогу підвищити ефективність, покращити клієнтський досвід та створити нові джерела доходів.

Цифровізація вважається визнаним чинником економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, витрати та якість економічної, соціальної та особистої діяльності [1]. Одним з основних напрямів цифрової трансформації є перехід до платформних бізнес-моделей. Це дозволяє компаніям не лише створювати та надавати нові послуги, але й об'єднувати різних учасників ринку - постачальників, споживачів та партнерів - у єдину екосистему. Це сприяє покращенню взаємодії та підвищенню ефективності. Наприклад, компанії на зразок Amazon та Uber змінили традиційні галузі, запропонувавши платформні рішення для торгівлі, логістики та транспортних послуг. Ці платформи дозволяють об'єднувати постачальників та споживачів у реальному часі, скорочуючи операційні витрати і розширюючи доступ до нових ринків. За даними дослідження McKinsey, більше 30% компаній, що пройшли через процес цифрової трансформації, змогли створити абсолютно нові бізнес-моделі, орієнтовані на платформні рішення [2]. Автоматизація є одним із ключових аспектів цифрової трансформації, особливо з впровадженням штучного інтелекту та машинного навчання. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, звільняючи людські ресурси для більш творчих та стратегічних завдань. Впровадження штучного інтелекту дає змогу компаніям оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати та прискорювати процеси прийняття рішень. Як зазначають Нікітін Ю.О. та Кульчицький О.І., "Цифровий бізнес використовує технологію для створення нової цінності у бізнес-моделях, досвіді клієнтів та внутрішніх можливостях, що підтримують його основні операції" [3, с 78].

Цифрова трансформація відкриває нові можливості, але разом з тим підвищує ризики кіберзагроз. Кожна компанія, що активно впроваджує цифрові технології, стикається з викликами у сфері кібербезпеки. Атаки на

корпоративні мережі, витоки даних або збої у роботі систем можуть мати катастрофічні наслідки для бізнесу, зокрема, фінансові втрати та втрату довіри клієнтів. З метою захисту даних і систем, компанії повинні розробляти стратегії кіберзахисту, які включають як технічні засоби, так і навчання персоналу. За даними World Economic Forum, у найближчі роки ризики кіберзагроз будуть зростати в геометричній прогресії, що робить інвестиції у кібербезпеку одним з головних пріоритетів для бізнесу [4].

Цифрова трансформація бізнесу є не лише питанням технологічної модернізації, а й фундаментальною зміною підходів до ведення бізнесу. Інтеграція платформних рішень, автоматизація процесів та впровадження хмарних технологій дають змогу компаніям бути гнучкими та конкурентоспроможними в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Однак, успіх цифрової трансформації також вимагає належної уваги до кібербезпеки, яка є критично важливою для захисту бізнесу в умовах цифрового світу. У найближчі роки компанії, що зуміють успішно адаптуватися до цифрових змін, матимуть конкурентну перевагу на глобальному ринку, збільшуючи свої можливості для зростання і залучення нових клієнтів. Таким чином, цифрова трансформація - це комплексний процес, який вимагає стратегічного підходу, довгострокових інвестицій та постійної адаптації до нових умов. Компанії, які зуміють ефективно керувати цими змінами, зможуть не лише зберегти свою конкурентоспроможність на ринку, а й забезпечити собі значну перевагу в довгостроковій перспективі. Однак ключем до успішної цифрової трансформації є баланс між інноваціями, безпекою та розвитком людських ресурсів. Це дозволить не лише ефективно інтегрувати нові технології, але й створити нові можливості для сталого зростання бізнесу.

Тож у майбутньому, коли ринки стають все більш глобалізованими і взаємопов'язаними, цифрова трансформація не просто залишається актуальним питанням, а стає ключовим елементом стратегії будь-якої компанії, що прагне до успіху в умовах швидкоплинного та непередбачуваного світу бізнесу.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: документ 67-2018-р, поточна редакція: прийняття від 17 січня 2018 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
2. Бугін, Ж., Катлін, Т., Гірт, М., Вілмотт, П.. Чому цифрові стратегії зазнають невдачі. McKinsey Quarterly. 2018. URL:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>

3. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І., Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація, Маркетинг і цифрові технології, Том 3, No 4, 2019. URL: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/86/83>
4. Ініціатива цифрової трансформації. World Economic Forum. 2017. URL: <https://www.weforum.org/publications/digital-transformation-initiative/>

Петренко О.О.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ЕКОЛОГІЧНЕ ВИВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОЄКТІВ ІТ-КОМПАНІЙ

Початок 2022 року ознаменувався важливими геополітичними, соціальними і економічними змінами для українських підприємств та суспільства в цілому. Повномасштабна війна є безперечно головною проблемою, проте слід додати, що у 2022 році зафіксовано найбільшу інфляцію за останні 40 років, а це можна вважати індикатором глобальним фінансових проблем. В період 2022-2024 року у світовій ІТ-сфері відбуваються процеси відновлення процесів офлайн функціонування, тобто повна або часткова робота в офісі (декілька днів на тиждень). Взимку 2023 року відбулася хвиля наймасовіших звільнень у світових гігантах ІТ-індустрії (Google, Amazon, Meta, Microsoft та інші): кількість звільнених працівників складала дуже часто від 5 до 15% від загального штату, що вимірюється десятками тисяч осіб в абсолютному виразі [1]. Це підкреслює актуальність даного аспекту управління працівниками проєктів для українських ІТ-компаній в сучасних умовах.

В рамках даного наукового дослідження основну увагу приділяється визначенню «екологічне вивільнення», що не так широко використовується в сучасній теорії менеджменту та управління персоналом.

Екологічне вивільнення – це процес вивільнення працівників, що спрямований на мінімізацію негативних наслідків від процесу вивільнення для самого працівника, роботодавця, команди, клієнтів та інших стейкхолдерів.

Ситуація 1: вивільнення за ініціативою роботодавця. За таких умов важливо розуміти, що в іноземній практиці менеджменту працівників проєктів,

процес вивільнення передбачає, в першу чергу, соціальні аспекти подальшої трудової діяльності працівника.

Ситуація 1.1: переведення працівника на інший проєкт. Дана ситуація є достатньо популярною і добре регламентованою. Може бути реалізована як тимчасовий перехід (ротація) чи остаточний перехід на новий проєкт.

Ситуація 1.2: переведення працівника до резерву («лава запасних»). За умови, коли немає можливості працевлаштувати працівника на інших проєктах, достатньо типове явище – перебування в резерві в термін, як правило, від 1 до 6 місяців. В ході перебування в резерві, працівник освоює нові чи покращує soft skills та hard skills з метою старту активності на іншому проєкті. Період перебування в резерві оплачується, як правило, як значення від 50 до 100% заробітної плати.

Ситуація 1.3: пропозиція про зміну позиції в процесі перебування в резерві чи на проєкті з метою подальшої діяльності працівника в поточній компанії. Перепідготовка працівників є менш поширеним явищем, ніж перебування в резерві, але в ряді випадків компанія може пропонувати це відповідно до вимог при наборі працівників та від його поточного й потенційного рівня кваліфікації відповідно до певних позицій.

Ситуація 1.4: вивільнення працівника з компанії повністю. Така ситуація повинна передбачати перелік дій зі сторони компанії для мінімізації негативного впливу:

- оплата праці за останній місяць. Компанія повинна завчасно повідомити про вивільнення та сприяти тому, щоб працівник зміг отримати заробітну плату за останній місяць роботи в повному обсязі. За умови вивільнення «одним днем» все одно важливо, щоб компанія виконала демократичні дії та оплатила місячну зарплату;

- вихідна допомога (Severance Pay / Exit bonus) передбачає грошову компенсацію при звільненні, сума якої залежить від посади, тривалості роботи та інших факторів;

- окремим пунктом можна означити термін «золоте рукостискання» (golden handshake) – значну одноразову допомогу чи інших бонусів, яка призначається зазвичай працівникам менеджменту найвищої ланки;

- залишити поточне обладнання (ноутбук, комп'ютер);

- аутплейсмент – комплекс заходів, спрямованих для допомоги звільненим працівникам з метою пошуку нового робочого місця [2].

Аутплейсмент може передбачати:

- допомогу в написанні чи оновленні резюме. Розміщенні резюме на основних порталах пошуку роботи (нетворкінг);

- отримання references. Допомога в процесі проходження співбесід;

- навчання працівників. Компанія може запропонувати оплатити тренінги чи інші заняття за вибором працівника;
- проведення комплексної оцінки навичок;
- консультації з питань кар'єрних можливостей – проведення планування кар'єри виходячи з поточних та перспективних навичок й побажань;
- психологічна підтримка працівників в цей складний та стресовий період[3].

Питання організації процесу аутплейменту є достатньо складним та нелінійним. По-перше, процес звільнень може бути абсолютно непрогнозованим та нерівномірним. Одночасне вивільнення великої кількості працівників – це величезне навантаження на HR-відділ. В цілому, обсяг допомоги в розрізі більш активного чи більш пасивного аутплейменту буде залежати від політики компанії, але потрібно шукати оптимальний варіант в розрізі використання: часу, фінансів, інших ресурсів. Якщо поточний склад HR-відділу й так перевантажений, то не можна очікувати від нього ефективного активного аутплейсменту. Тому за умови впровадження заходів з аутплейсменту, менеджмент ІТ-компанії повинен в першу чергу звернути увагу на наявність людських ресурсів (робочого часу HR-відділу) та від можливостей використання інших ресурсів.

Ситуація 2: вивільнення з ініціативи співробітника.

За таких умов можна надати наступні рекомендації для працівника:

- будь-яка діяльність може бути в певний час завершена, тому функціонування проєктів передбачає те, що дії працівників повинні бути задокументовані відповідно до стандартів. Тому завдання працівників – це виконувати всі вимоги по документації (зазвичай зараз це електронна форма) з метою передачі важливої інформації про проєкт;
- потрібно обов'язково завчасно повідомляти про потенційне вивільнення для того, щоб керівники проєкту / компанії мали якнайбільше часу для того, щоб зробити заміну. Найкраща практика – це наявність відповідної інформації в контрактах. Зазвичай, повідомлення про вивільнення повинно бути в термін 2 тижні чи 1 місяць до настання дати завершення взаємодії;
- врахування важливості працівника на даному проєкті. Процес передачі повноважень для керівника проєкту (Product Owner / Product Manager), керівника підрозділу проєкту (наприклад, Development Team Lead / QA Team Lead), командний гравець (наприклад, Software Developer / QA Engineer) – це різні сценарії та зусилля. Цей процес повинен бути добре спланованим та організованим;
- важливим аспектом є стан тактичних та стратегічних завдань, якими займався співробітник. Найкраща ситуація – це коли його поточні завдання

максимально виконані чи перебувають на стадії завершення. За наявності великої кількості відкритих питань / завдань працівникові потрібно сприяти створенню умов до передачі важливої інформації в процесі передачі повноважень;

– універсальна порада для будь-якої ситуації – зберігати високий професіоналізм та гарні ділові відносини з працівниками поточного проєкту до моменту завершення взаємодії та навіть у майбутньому. Це важливо з різних точок зору: по-перше, як показує практика, дуже великий відсоток роботодавців готові прийняти назад співробітника через певний період – це явище «бумерангового працевлаштування». По-друге, в ІТ-сфері розповсюджена практика references – тому поточний роботодавець може найближчим часом або в майбутньому надати позитивний зворотний зв'язок та сприяти успішному працевлаштуванню;

– загальний психологічний стан працівника. За умови екологічного вивільнення з власної ініціативи, співробітник може почуватись максимально задоволеною людиною, адже він поводить себе як справжній професіонал, докладав всі зусилля від початку співпраці до моменту завершення співробітництва. Це момент який можна пояснити тим, що працівник, дійсно, «будує кар'єру, а не спалює мости».

Сучасні практики управління працівниками проєктами повинні, дійсно, виходити на рівень розуміння вирішення проблем, до яких раніше відносились як до явищ, що повинні вирішуватись самі собою. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на деталізації основних описаних ситуацій екологічного вивільнення з наданням конкретних методик та планів реалізації.

Список використаних джерел

1. Баловсяк Н. Криза чи дорослішання. Що означають звільнення у світовому ІТ та як розвиватиметься ринок ІТ-зайнятості. URL: <https://speka.media/kriza-ci-doroslisannya-shho-oznacayut-zvlnennya-u-svitovomu-it-ta-yak-rozvivatimetsya-rinok-it-zainyatosti-pnmj1v> (дата звернення 20.10.2024 р.)
2. Бурдіна Е. Чому айтівці звільняються та чи намагаються йти з компанії екологічно. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/reasons-for-dismissal-blitz/> (дата звернення 20.10.2024 р.)
3. Лаптев В. І. Використання аутплейсменту в контексті проблемно-орієнтованого менеджменту персоналу / В. І. Лаптев // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Харків, 24 – 25 березня 2016. – С. 209 – 211.

Петрикiва О.С.,
к.е.н., доцент,
старший науковий співробітник
НДЦ ІПР НАН України

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Протягом останніх двох років, починаючи з лютого 2022 року, всі заплановані програми розвитку, в тому числі й регіональні, змушені адаптуватись під виклики цих жакливих реалій. На перше місце вийшли такі потреби як відновлення пошкоджених територій, забезпечення обороноздатності, відновлення критичної інфраструктури, підтримка внутрішньо переміщених осіб, допомога постраждалим регіонам. Це призвело до зміни пріоритетів у державній і регіональній політиці.

У довоєнний період стратегічні плани щодо змін регіональної політики держави були чітко окреслені та крок за кроком втілювались в життя регіонів. Так, впродовж 2014-2021 років було проведено ряд реформ у сфері місцевого самоврядування, територіального устрою та державної регіональної політики[1,2,3].

Проте однією з ключових проблем регіонального розвитку України залишається відсутність чіткого законодавчого механізму для підтримки регіонів з низьким рівнем кількості населення, що може призвести до відсутності розвитку малих міст і сіл. Наприклад, у багатьох країнах, недостатня увага до розвитку віддалених районів найчастіше породжує відсутність інфраструктури та соціальних послуг, що призводить до зниження якості життя місцевого населення.

Законодавство, що регулює міжрегіональне співробітництво, часто має недоліки, які ускладнюють створення ефективних партнерств між регіонами для вирішення спільних економічних та соціальних проблем. Наприклад, відсутність чіткої процедури або фінансової підтримки може унеможливити спільні проекти між регіонами для розвитку інфраструктури або забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я.

Бюрократичні перешкоди у процесі отримання фінансової допомоги можуть уповільнити розвиток регіонів. Наприклад, складні процедури подання заявок або відсутність прозорості у розподілі коштів можуть призвести до затримок у реалізації проектів, що може негативно вплинути на економічний розвиток регіону та якість життя місцевого населення.

У сфері екологічної політики законодавство часто не враховує специфіку регіональних проблем, таких як забруднення промислових зон або деградація природних ресурсів. Недостатнє фінансування з боку держави на реалізацію екологічних програм ускладнює їх виконання. Проблеми також виникають у сфері регулювання землекористування, де законодавство не завжди відповідає сучасним викликам і потребам регіонів, що уповільнює розвиток нових проектів у сфері інфраструктури та будівництва.

Інша проблема полягає у відсутності чіткої законодавчої стратегії підтримки малого та середнього бізнесу на регіональному рівні, що знижує інвестиційну привабливість багатьох областей. Недосконала система розподілу субвенцій між регіонами призводить до соціально-економічної нерівності між різними частинами України. Законодавство щодо залучення іноземних інвестицій також містить багато обмежень, що не дозволяє максимально використовувати потенціал регіонів.

Таким чином, відсутність ефективних механізмів контролю за виконанням законів на регіональному рівні спричиняє затримки у реалізації важливих проектів і знижує рівень довіри до державної влади.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. 2020. 5 серп. (№ 156). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>
2. Законодавство щодо регіонального розвитку. Історія становлення, сучасний стан та напрями змін. URL: https://rdpa.regionet.org.ua/images/Legislation_on_regional_development.pdf
3. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. 2023. 21 лип. (№ 13). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

Платова К.О.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
четвертого курсу спеціальності: 073 Менеджмент,
науковий керівник: д.е.н., професорка Ушкаренко Ю.В.,
Херсонський державний університет

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СТАНОВЛЕННІ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

В умовах розвитку технологій соціальні мережі посіли одне з ключових місць у житті кожної людини, зокрема й підприємницької діяльності. Стратегії маркетингу стають усе більше спрямовані на використання соціальних мереж та створенню для них унікального контенту. Саме вони дозволяють напряду взаємодіяти зі споживачем, отримувати безпосередній зворотній зв'язок та проводити аналіз поведінки цільової аудиторії, що надає нові можливості стосовно розвитку бренду, підвищенню лояльності і збільшенню впізнаваності.

Наразі неодмінною частиною стратегії просування для більшості компаній виступають такі платформи, як: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube. Використання даних платформ зумовлені декількома причинами, що робить їх ефективнішими у використанні з метою залучення споживача, збільшенню впізнаваності та продаж.

Одна з них полягає у величезній базі користувачів, яка не зупиняється та постійно перебуває у темпі зростання. Наприклад, Facebook постає лідером, маючи близько 1,932 млрд. активних користувачів, серед яких 43% - чоловіки та 57% - жінки. У той час, як Instagram нараховує 879 мільйонів, причому чоловіча аудиторія складає 51%, а жіноча – 49% [2]. Згідно даним за 2022 рік 40% з 3000 користувачів ствердили, що мають на меті у майбутньому використовувати платформу TikTok, як частину маркетингової стратегії, як у той час Instagram набрав 32%, YouTube 29% [1].

Активне використання соціальних мереж широкою категорією споживачів надає можливість компаніям охопити значну частину цільової аудиторії. Під час детального дослідження цільової аудиторії користувачів різних платформ, можна зробити такі висновки: вікова аудиторія Facebook складає 25 – 34 роки, які є третиною всієї рекламної аудиторії платформи; в основі Instagram представлені особи віком 25 – 34 роки (35%), 18 – 24 роки (30%) [2]; вікова аудиторія TikTok становить 16 – 24 роки (60%) [3]. Така специфіка дозволяє правильно розподілити на сегменти цільову аудиторії за віковими особливостями для запуску більш ефективної таргетованої реклами.

Окрім цього вони надають потужні інструменти для налаштування та проведення рекламних кампаній. Особливою популярністю користується налаштування реклами, через Meta Business Suite, яка надає можливість створити детальний таргетинг за інтересами, географічним розташуванням, демографічними характеристиками, віком, мовою користування, статтю та поведінкою користувача для декількох платформ, таких як: Instagram, Facebook, Audience Network, Messenger. Вона дозволяє компаніям ефективніше розподіляти рекламні бюджети, спрямовуючи рекламні оголошення на тих, хто з більшою вірогідністю зацікавляється представленим продуктом або послугою.

З огляду на вище зазначене вплив соціальних мереж на становлення та розвиток бізнесу доволі важко переоцінити. Соціальні платформи, такі як: Facebook, Instagram, TikTok та YouTube зайняли ключову частку у побудові маркетингових стратегій. Вони стали не тільки інструментом спілкування, але й потужним засобом становлення та популяризації брендів, залученням нових клієнтів та збільшення охоплень цільової аудиторії. Використання гнучких рекламних форматів і спеціалізованих аналітичних інструментів надало компаніям ефективно планувати маркетингові кампанії та значно підвищити видимість і продажі.

Вплив соціальних мереж на бізнес є суттєвим, оскільки дозволяє компаніям швидше адаптуватися до потреб споживача та трендів ринку. Саме завдяки динамічному зростанню кількості користувачів та активності різних вікових груп, підприємства мають можливість охоплювати ширшу аудиторію та побудувати більш близькі стосунки з клієнтами, завдяки постійній взаємодії. Даний технологічний прогрес став стимулятор до розвитку інноваційних підходів у просуванні товарів та послуг, що спричиняє потребу у постійному вдосконаленню маркетингових стратегій.

Соціальні медіа – це не тільки інструмент маркетингу, а й неймовірна рушійна сила, що дозволяє компаніям адаптуватися до мінливого економічного ринку та стає засобом підтримки тісного зв'язку з споживачем. Їх роль для бізнесу неодмінно буде посилюватися, надаючи нові можливості для розвитку та зміцненню позицій на ринку.

Список використаних джерел

1. The State of Social Media in 2022 URL: <https://browsermedia.agency/blog/state-of-social-media-2022/>
2. Соціальний медіа – маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/c390d255-13bb-40a9-8c8b-e706945d9a31/content>

3. Статистика TikTok: все, що потрібно знати про додаток. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/statistika-tiktok-vse-chto-nuzhno-znat-o-prilozhenii-obnovlyaetsya/>

Пляскіна А.І.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонського національного технічного університету

РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВИ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ

Особливості соціально-економічного розвитку України на сучасному етапі, визначений курс на європейську інтеграцію, необхідність відбудови зруйнованої в результаті російської агресії економіки зумовлюють потребу здійснювати пошук нових способів і можливостей залучення інвестицій, більш раціонально використовувати наявні ресурси, розробки та впровадження сучасних науково-технічних досягнень, сприяння розвитку економіки на інноваційних засадах [3, с. 15].

Інновації є вагомим інструментом економічної політики у повоєнному відновленні України, оскільки розвиток інноваційної системи може покращити конкурентну спроможність українських підприємств та економіки загалом. Отож, інвестиційна експансія (шляхом залучення вітчизняних та іноземних капіталів) надзвичайно актуалізується [2].

Краще інноваційну діяльність розуміти як інтерактивний процес: з одного боку, вона вимагає як необхідну умову тісну взаємодію між корпораціями і ринковим середовищем, координацію науковоінноваційного прогресу на транснаціональному рівні. З іншого, – гнучкі структури і механізми прийняття рішень на національному рівні і [1, с. 322].

Інноваційний потенціал підприємства є критичним для його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Ось кілька причин, чому цей потенціал є настільки важливим та яким чином його потрібно підтримувати:

1. Конкурентоспроможність: у вигляді відмінності на ринку та швидкої адаптації. Інновації дозволяють підприємству виділятися серед конкурентів, пропонуючи унікальні продукти та послуги. А швидка адаптація – це

спроможність швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові технології.

2. Ефективність: у вигляді оптимізації процесів та автоматизації. Інновації можуть підвищити ефективність виробничих процесів, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Відносно автоматизації, – це впровадження модерних технологій для автоматизації рутинних задач, що дозволяє скорочувати час і зусилля.

3. Залучення та утримання клієнтів через задоволення потреб клієнтів, тобто інновації допомагають краще розуміти та задовольняти потреби клієнтів, що підвищує їх лояльність. Покращення якості – впровадження нових технологій та процесів для підвищення якості продуктів та послуг.

4. Фінансове зростання. Нові джерела доходів – інновації відкривають нові ринки та можливості для зростання доходів. Підвищення прибутковості – оптимізація процесів та впровадження нових продуктів можуть збільшити маржинальність.

5. Талант та розвиток персоналу. Залучення талановитих кадрів – компанії з високим інноваційним потенціалом приваблюють креативних та висококваліфікованих працівників. Розвиток внутрішнього потенціалу – створення можливостей для навчання та професійного розвитку співробітників.

6. Стійкість та довготривалий успіх. Підготовка до майбутнього – інновації допомагають підприємству бути готовим до майбутніх викликів та змін. Стійкий розвиток – використання інновацій для вирішення екологічних та соціальних проблем, що забезпечує стійкий розвиток. Таким чином, інноваційний потенціал є ключовим фактором, який дозволяє підприємству не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й процвітати, забезпечуючи стабільний розвиток [4, с. 447].

Задля підвищення рівня глобальної конкурентоспроможності країни стимулювати інноваційний потенціал підприємств краще такими інструментами:

- застосування пільг в оподаткуванні прибутку інноваційних підприємств згідно з чинним законодавством;
- надання державних гарантій інвестицій за позиками, виданими приватними інвесторами новим компаніям або шляхом компенсації приватним сектором можливих втрат від невдалих проектів;
- впровадження державних субсидій банкам на відшкодування недоотриманих доходів за кредитами та операціями факторингу;
- встановити неоподаткований мінімум доходів на рівні прожиткового мінімуму для працездатних осіб.

Список використаних джерел

1. Яворська Ж.Б. Сучасні проблеми інноваційного процесу в Україні. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. 2007. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/11ad4a78-82b2-4daa-a721-1c5757a4293f/content>
2. Оспанова Н. Чинники впливу на інноваційний розвиток країн. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/chynnyky-vplyvu-na-innovatsiinyi-rozvytok-krajin>
3. Біла І.С., Посна В.С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки: Економічні науки*. Том 8. Випуск 1, 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57af8ce3-6d49-43c1-a00e-9ebf9b9f1b5e/content>
4. Гринько Т., Базик О. Інноваційний потенціал малого та середнього підприємництва: сутність та особливості. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3, 2024. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/235/246>

Поліщук Д.В.,

к.т.н., доцент кафедри автомобільного транспорту
та транспортних технологій,

Рудь Ю.Л.,

к.е.н., доцент кафедри логістичного менеджменту,
Філія Класичного приватного університету в місті Кременчук

СУТНІСТЬ ESG-ПРИНЦИПІВ ТА ПІДХОДИ ДО ЇХ ІНТЕГРАЦІЇ В КОРПОРАТИВНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

ESG-принципи є сукупністю ключових принципів, спрямованих на інтеграцію екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) аспектів у діяльність компаній, а також на оцінку їхньої стійкості та впливу на довкілля, суспільство та внутрішні механізми управління. Основна мета ESG-принципів полягає у досягненні сталого розвитку, підвищенні ефективності компаній та створенні позитивного впливу на суспільство та довкілля.

Впровадження ESG-принципів у корпоративну практику може здійснюватися за допомогою таких методів: компанія зобов'язана чітко сформулювати свою стратегію щодо ESG та встановити відповідні вимірні цілі.

Це дозволить зосередитися на нефінансових показниках та інтегрувати їх у загальну бізнес-стратегію. процеси прийняття рішень, включаючи оцінку ризиків та можливостей, пов'язаних з ESG-асpekтами. На наступному етапі необхідно розробити систему вимірювання та моніторингу ESG-показників, щоб оцінювати свою продуктивність та звітувати про досягнення в галузі ESG. Вкрай важливо активно взаємодіяти із зацікавленими сторонами, такими як інвестори, клієнти, співробітники, постачальники та співтовариство, щоб зрозуміти їхні очікування та потреби в галузі ESG, а також співпрацювати з ними для досягнення спільних цілей, приймати рішення, що ґрунтуються на ESG-принципах. Бізнес може приєднатися до індустріальних ініціатив, стандартів або сертифікаційних програм, пов'язаних з ESG, щоб просувати кращі практики та обмін досвідом у сфері сталого розвитку.

У світі існують ключові стандарти в галузі ESG. Стандарти Global Reporting Initiative (GRI) є набором посібників та стандартів для складання нефінансових звітів компаній. GRI розробила ці стандарти, щоб спонукати організації розкривати інформацію про свою стійкість та соціальну відповідальність. GRI - найбільш поширені стандарти для підготовки нефінансової звітності (близько 2/3 звітів у світі створюються з їх використанням). Стандарти Sustainability Accounting Standards Board (SASB): SASB розробляє стандарти звітності, орієнтовані на конкретні галузі та ризики, пов'язані зі стійкістю. Ці стандарти допомагають компаніям визначити ключові фактори стійкості, актуальні для їх галузі, і включити їх у свою звітність. Вони допомагають компаніям оцінювати та розкривати фінансові, операційні та стратегічні аспекти, пов'язані зі зміною клімату. Стандарти Carbon Disclosure Project (CDP): CDP надає систему звітності про викиди парникових газів та управління кліматичними ризиками. Компанії можуть добровільно розкривати свої кліматичні дані через CDP, що дозволяє інвесторам та заінтересованим сторонам оцінювати їхню кліматичну стратегію та ефективність. Стандарт ISSB (International Sustainability Standards Board) – це міжнародний стандарт, що поєднує різні стандарти в галузі стійкості, такі як GRI (Global Reporting Initiative). ISSB розробляє єдині міжнародні стандарти звітності про стійкість, включаючи ESG-фактори. Він прагне створити єдиний та прозорий фреймворк, який допоможе компаніям краще розуміти та повідомляти про свою стійкість, а також спростить порівняння даних та оцінку стійкості компаній на міжнародному рівні.

Основною частиною ESG-принципів є нефінансова звітність (звітність про сталий розвиток, ESG-звітність). Звітність у сфері сталого розвитку є процесом документування та розкриття інформації про соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності організації. Вона дозволяє компаніям

повідомляти про свої практики у сфері сталого розвитку та оцінювати свій внесок у досягнення цілей сталого розвитку. За останні кілька років у всьому світі нефінансова звітність поряд із традиційною річною звітністю стала одним із найважливіших джерел інформації про діяльність громадських компаній. У Європі вимоги діючої Директиви ЄС щодо розкриття нефінансової інформації виконують близько 11 тис. підприємств, а незабаром їх кількість зросте до 50 тис. Звітність про сталий розвиток надає компаніям низку переваг, як поліпшення репутації та іміджу. Звітність про стійкий розвиток дозволяє компаніям демонструвати свою відданість ESG-принципам. Це допомагає покращити репутацію компанії в очах клієнтів, інвесторів, регуляторів та громадськості. Також це залучення інвестицій. Інвестори все більше звертають увагу на ESG-показники при ухваленні рішень про інвестування. Звітність про сталий розвиток надає компаніям можливість розкрити свої практики в галузі ESG, залучити інвесторів, зацікавлених у відповідальному інвестуванні. Важливою складовою є управління ризиками. Звітність про стійкий розвиток допомагає компаніям ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками, пов'язаними з ESG-факторами: ризики, пов'язані зі зміною клімату, екологічні ризики, ризики в ланцюжках поставок та інші аспекти, які можуть вплинути на фінансову продуктивність та стабільність компанії. У багатьох країнах та галузях все частіше впроваджуються обов'язкові вимоги щодо звітності у сфері сталого розвитку.

Ключові ESG-ризики є потенційними негативними наслідками, з якими компанії стикаються у сферах екологічної стійкості, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Ці ризики можуть негативно впливати на довгострокову стійкість, фінансові результати та репутацію компаній. Тому важливо ефективно керувати цими ризиками та прагнути до покращення ESG-показників у своїй діяльності. До основних ESG-ризиків відносяться екологічні, соціальні та управлінські. Екологічні ризики це ризики, пов'язані зі зміною клімату, включаючи підвищення температур, зміни погодних умов, зростання рівня морів та океанів, що може призвести до природних катастроф та пошкодження інфраструктури; ризики, пов'язані зі виснаженням природних ресурсів як нестача води, вирубування лісів і вичерпання невідновлюваних ресурсів; ризики, пов'язані із забрудненням повітря, води та ґрунту, а також практиками поводження з відходами. Соціальні ризики це ризики порушення прав працівників, такі як незадовільні умови праці, дискримінація, порушення здоров'я та безпеки обов'язкового соціального страхування, рівність статей, порушення свободи вираження; ризики, пов'язані з порушенням прав споживачів, наприклад, потенційно небезпечна для споживача продукція або послуги. Управлінські ризики це ризики, викликані

неефективним управлінням компанії, відсутністю прозорості, конфліктами інтересів, порушеннями етичних норм; ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю та управлінням, включаючи нестабільність доходів, високий рівень заборгованості, непрозорість фінансової звітності. Репутаційні ризики, викликані можливим негативним ставленням клієнтів, партнерів та інвесторів до компанії через несприятливі дії або невідповідність принципам ESG.

ESG-трансформація бізнесу – це процес адаптації компанії для інтеграції ESG-принципів у всі аспекти її діяльності. Мета цієї трансформації — створити стійкий та відповідальний бізнес, що враховує вплив своїх дій на довкілля, суспільство та внутрішнє управління. Першим етапом є оцінка поточного стану бізнесу в екологічних, соціальних та управлінських аспектах. Компанії зазвичай проводять аудит існуючих практик, оцінюють ризики та можливості, а також визначають ключові галузі для покращення. Другим етапом є розробка стратегії. На основі оцінки розробляється стратегія ESG-трансформації, що включає визначення цілей та показників для кожного аспекту ESG, розробку планів дій та ресурсів для їх досягнення, а також встановлення механізмів контролю та звітності. Третім етапом є інтеграція у бізнес-процеси. ESG-підхід має бути інтегрований у всі бізнес-процеси організації. Це включає впровадження екологічних та соціальних стандартів у виробничі операції, включення ESG-критеріїв у прийняття рішень, а також інтеграцію ESG-аспектів у корпоративну культуру та стратегічне планування. Четвертим етапом є залучення зацікавлених сторін. Важливо активно взаємодіяти із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, інвесторів, співробітників та місцеві спільноти, щоб враховувати їхні очікування та потреби в рамках ESG. Це може включати організацію діалогу із заінтересованими сторонами, партнерство з НКО, залучення співробітників та освітні програми. Наступним етапом є моніторинг та звітність. Бізнес має організувати систему моніторингу та звітності для оцінки прогресу в реалізації ESG-цілей та забезпечення прозорості для зацікавлених сторін. Регулярна звітність про досягнення ESG-показників допомагає оцінити ефективність заходів та вносити коригування за потреби.

ESG-трансформація – це процес постійного поліпшення. Бізнес повинен регулярно оцінювати свої практики, удосконалювати процеси і прагнути більш амбітних цілей у сфері сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative) URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення 27.10.2024)

2. Рада зі стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (Sustainability Accounting Standards Board) URL: <https://sasb.ifrs.org/> (дата звернення 27.10.2024)
3. Проект розкриття вуглецю (CDP Worldwide) URL: <https://www.cdp.net/en> (дата звернення 27.10.2024)
4. Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку (International Sustainability Standards Board) URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/> (дата звернення 27.10.2024)

Радченко М.Г.,

студентка,

Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ

Категорія якості послуг - це одна з найскладніших категорій, з якою доводиться мати справу фахівцям. Категорія якості послуг використовується при виборі продукції, що задовольняє як виробничі, так і індивідуальні потреби, при плануванні виробництва й оцінці його результатів, при визначенні їх трудомісткості й ефективності, при організації праці й при розробці нової продукції. Якість послуг пройшла певний шлях розвитку, і ця концепція змінювалася відповідно до економічних і соціальних реалій.

Головна мета управління якістю – це досягнення максимального рівня задоволеності у споживача. У результаті задоволеності споживача, підприємство зможе конкурувати в довгостроковій перспективі та перевищувати очікування клієнтів. Розробка та впровадження управління якістю послуг у компаніях є серйозною проблемою, оскільки розвиток вимагає постійного вдосконалення якості компаній для захоплення нових ринків, підвищення конкуренції, збільшення прибутку та задоволення потреб місцевих споживачів. Менеджери повинні розглядати ефективну систему управління якістю послуг як інноваційний спосіб реагування на потреби ринку в умовах значних ринкових змін, підвищення конкурентоспроможності, виявлення проблем і пошуку шляхів їх вирішення з урахуванням можливих умов і можливостей. Система управління якістю підприємства повинна враховувати фактори, що впливають на навколишнє середовище, створювати та використовувати ті умови, які можуть адаптуватися та враховувати зміни в економіці та суспільстві, якщо це необхідно.

Управління якістю послуг - це процес планування, моніторингу, оцінки та вдосконалення послуг, щоб гарантувати, що вони відповідають потребам і очікуванням клієнтів. Основною метою цієї діяльності є підвищення рівня задоволеності клієнтів і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Якість - це атрибути та характеристики послуги або процесу, які визначають їх здатність задовольняти потреби клієнтів. Якість може стосуватися різних аспектів, таких як надійність, доступність, ефективність, зручність використання та відповідність. У ширшому розумінні якість означає ступінь відповідності певним очікуванням споживача. Чим вища якість, тим більше клієнт задоволений продуктом або послугою.

Послуги - це процеси або результати, які одна сторона надає іншій для задоволення конкретних потреб. Вони можуть бути матеріальними (наприклад, надання ресурсів) або нематеріальними (наприклад, дисципліна чи освіта).

Управління якістю послуг є важливою складовою концепції ефективного функціонування підприємства та визначає її підсистеми управління, розкриває впровадження організаційних, економічних та технічних заходів зі сприяння отриманню високої якості продукції та послуг. Тому управління якістю послуг забезпечує якість на підприємстві за умови, коли всі процеси – технічний, технологічний, організаційний – будуть взаємопов'язані між собою [1].

Управління якістю послуг є важливою частиною досягнення конкурентних цілей, означає надійність послуг і задоволеність клієнтів. На відміну від матеріальних послуг, послуги є нематеріальними, тому їх якість залежить від взаємодії з клієнтом. Однак, оскільки майже всі дослідники управління якістю зосереджуються на міжнародних стандартах, можна підкреслити, що існує практична цінність використання системи управління відповідно до міжнародних стандартів серії ISO. На сьогоднішній день система менеджменту якості ISO 9001 є найавторитетнішою системою менеджменту в світі. Відгуки відіграють важливу роль у забезпеченні того, щоб споживачі вибрали продукти чи послуги компанії в умовах високої конкуренції. Виходячи з поточних визначень, можна сказати, що системи управління якістю - це набір систем, створених відповідно до ISO 9000 для досягнення цілей компанії. До основних компонентів системи управління якістю належать:

- підвищення продуктивності праці працівників;
- належне використання ресурсів компанії;
- впровадження програм лояльності;
- розвиток навичок всередині компанії;
- високий рівень реалізації запланованих проектів і заходів;
- почуття відповідальності та визнання індивідуального внеску;

- гнучкість, яка дозволяє швидко реагувати на можливості та виклики.

Діяльність кожного підприємства безпосередньо залежить від потреб споживачів, тому однією з найважливіших цілей є задоволення даних вимог.

Орієнтуючись багато в чому на споживача, компанія забезпечує собі зростання доходів, а також ймовірність повторних покупок. Застосовуючи даний принцип, підприємство зможе повністю вивчити переваги споживачів і довести ці вимоги до кожного з працівників [2]. Тому поняття якості послуг слід розглядати як процес, який вимагає постійного вдосконалення. Компанії намагаються об'єднатися під єдину систему управління та аналізують сприйняття потенційних загроз. Більшість компаній розробляють систему якості на основі зовнішніх вимог. Кожна компанія вірить у конкурентні переваги, а також намагається зміцнити свої позиції на ринку. Тому для досягнення поставлених цілей вони повинні враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Таким чином, управління якістю послуг - це процес, який забезпечує відповідність послуг потребам і очікуванням клієнтів. Це передбачає планування, моніторинг, оцінку та постійне покращення якості в усіх сферах обслуговування. Основною метою є досягнення високого рівня задоволеності клієнтів і збереження конкурентних переваг. Управління якістю включає внутрішнє управління та зворотній зв'язок із клієнтами щодо змін і вдосконалень.

Список використаних джерел

1. Мостова, К. А. Науково-теоретичні аспекти формування системи управління якістю послуг [Електронний ресурс] / К. А. Мостова // Економіка країни в умовах глобальних викликів: наукові підходи та практика реалізації. – 2024. – Режим доступу: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-415-6-33>. – Дата звернення: 18.10.2024.
2. Сінякова, А. О. Якість сервісних послуг в закладах ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / А. О. Сінякова // Ефективність інвестиційної діяльності: перспективний підхід. – 2024. – Режим доступу: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-21>. – Дата звернення: 18.10.2024.

Решетова І.А.,

к.п.н., доцент, доцент кафедри
управління та адміністрування,

Птуха А.Р.,

магістрантка 2 курсу, спеціальності «Менеджмент»,
Донбаський державний педагогічний університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Корпоративна культура є важливим елементом сучасного бізнесу, який значно впливає на ефективність діяльності компаній. У контексті глобалізації та швидких змін у бізнес-середовищі, компанії, що мають сильну корпоративну культуру, здатні забезпечити більш високий рівень продуктивності, залученості працівників і лояльності клієнтів. Для українських підприємств, особливо в умовах постійної економічної нестабільності, питання корпоративної культури набуває особливого значення. Впровадження ефективних методів управління корпоративною культурою дозволяє не лише зберегти конкурентні позиції, але й адаптуватися до змін та впроваджувати інновації.

Тема корпоративної культури активно вивчається у світовій та українській науковій спільноті. Вагомий внесок у дослідження зробив Е. Шейн [1], який розробив модель рівнів корпоративної культури. В українському контексті, дослідження корпоративної культури стали актуальними в роботах таких науковців, як О. Харчишина [2] і А. Чернишова [3], які вивчали особливості її формування в умовах ринкової економіки.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у визначенні успішності компанії, і численні дослідження підтверджують зв'язок між сильною корпоративною культурою та ефективністю роботи підприємства. Зокрема, компанії з чітко сформованою культурою мають кращі показники залученості працівників, що призводить до збільшення продуктивності, зниження рівня плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Статистичні дослідження підтверджують зв'язок між корпоративною культурою та ефективністю бізнесу. Наприклад, дослідження консалтингової компанії Deloitte [4] показує, що компанії з сильною культурою мають на 30% вищі показники задоволеності працівників і на 25% вищу лояльність клієнтів.

Корпоративна культура також сприяє зниженню рівня конфліктів та покращенню комунікації всередині команди. В організаціях зі слабкою культурою працівники часто не розуміють, що від них очікується, що може призводити до конфліктів і знижувати ефективність роботи. Сильна

корпоративна культура, навпаки, створює спільну мову та загальні очікування, що полегшує комунікацію та співпрацю.

За вирішення завдання формування корпоративної культури керівники компаній можуть взятися самі, але більш розумним варіантом є довірити це професійним менеджерам з управління людськими ресурсами. Тому що у цій справі потрібна особлива делікатність і тонкий підхід, оскільки доводиться знаходити компроміс між особистими інтересами працівників та інтересами всієї організації.

Корпоративна культура може бути індикатором стану компанії, а також виконувати роль регулятора взаємин між керівництвом та співробітниками, фірмою та клієнтами. Керуючи процесом формування організаційної культури, менеджери можуть допомогти своїм співробітникам повністю розкритися у сфері, де їх можливості найбільш затребувані.

У 2022-2024 роках роздрібна торгівля в Україні зіткнулася із серйозними випробуваннями, викликаними війною та економічною нестабільністю. За даними Державної служби статистики України [5], обсяги продажів знизились на 15% порівняно з 2021 роком, а купівельна спроможність населення впала на 25%. Для підприємств у сфері торгівлі, що працюють із продуктами харчування, зростання витрат на логістику, дефіцит деяких продуктів і труднощі з кадровими ресурсами стали ще одним серйозним викликом.

Однією з головних проблем формування корпоративної культури є те, що співробітники стикаються з підвищеним рівнем стресу, що негативно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Військова криза також змусила багатьох працівників змінити місце проживання, а деякі співробітники навіть опинилися у складній соціально-економічній ситуації, що ускладнює їхню участь у житті компанії.

З формування корпоративної культури, звичайно ж, не можна вирішити всі проблеми в організації. Однак її можна використовувати як тонкий інструмент, що дозволяє підвищити ефективність функціонування фірми. Корпоративна культура є засобом створення позитивного бізнес-середовища в компанії, вона здатна підвищити мотивацію співробітників, може сприяти їх самореалізації, особистісному та професійному зростанню. Крім того, корпоративна культура – це імідж організації, який може допомогти фірмі досягти успіху у боротьбі з конкурентами.

Одним із найбільш ефективних способів формування корпоративної культури є її інтеграція у всі процеси діяльності організації (табл.1.).

Основні інструменти формування корпоративної культури

Інструмент	Опис	Приклад використання	Вплив на ефективність
Візія та місія	Формулювання цінностей, цілей і напрямку розвитку компанії	Формулювання корпоративної філософії, створення єдиної культури для всіх працівників	Покращення мотивації і залученості працівників
Корпоративна етика	Норми поведінки та стандарти у компанії	Впровадження етичного кодексу та етичних тренінгів	Підвищення довіри всередині колективу, зменшення конфліктів
Лідерство	Стиль управління, що впливає на корпоративну культуру	Формування прозорості і спрямованої на розвиток моделі управління	Покращення комунікації і ефективності командної роботи
Навчання і розвиток персоналу	Програми професійного розвитку та тренінги, які формують компетентності та культуру	Організація тренінгів з soft skills, програм підвищення кваліфікації	Підвищення професійної компетентності та продуктивності
Внутрішня комунікація	Способи передачі інформації між працівниками та підрозділами	Внутрішні корпоративні новини, платформи для спілкування	Покращення координації та зменшення помилок
Винагороди та визнання	Система заохочення працівників за досягнення результатів	Бонуси, нагородження працівників	Зростання продуктивності і лояльності до компанії
Корпоративні заходи	Спільні активності для згуртування колективу	Корпоративи, тимбілдінги	Поліпшення командного духу, підвищення мотивації

Це може бути досягнуто через впровадження спеціалізованих програм навчання, розробку політик і процедур, орієнтованих на підтримку культурних норм, а також використання інструментів управління, які допомагають працівникам розуміти та приймати цінності компанії.

Оцінка корпоративної культури є ще одним важливим інструментом для її формування та розвитку. Регулярні дослідження корпоративного клімату, анкетування працівників щодо їхнього сприйняття цінностей та норм компанії дозволяють виявляти слабкі місця та вчасно вносити корективи у стратегію розвитку корпоративної культури. Оцінка культури також допомагає керівництву відстежувати прогрес у досягненні цілей, пов'язаних із розвитком співробітників та організаційної єдності.

Таким чином, корпоративна культура є важливим елементом ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі, особливо в умовах кризових ситуацій. Підтримка корпоративних цінностей, розвитку комунікацій та турбота про персонал сприяють підвищенню стабільності і стійкості компанії, а також залученню співробітників до досягнення спільних цілей.

Серед основних інструментів формування корпоративної культури виділяють тренінги, мотиваційні програми, корпоративні заходи та комунікаційні платформи. Впровадження цих заходів дозволяє підприємству не лише підвищити рівень взаємодії всередині колективу, але й покращити адаптацію нових працівників до цінностей та норм компанії. Це допомагає створити сприятливе середовище для професійного розвитку та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Такі інструменти сприяють формуванню позитивного робочого клімату, що знижує рівень конфліктів та підвищує рівень задоволеності роботою серед співробітників.

Список використаних джерел

1. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Wiley, 2017. 480 p.
2. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. №2(52). С. 295-298.
3. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2010. №17. С. 328-330.
4. Core beliefs and culture Chairman's survey findings. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-core-beliefs-and-culture.pdf>
5. Роздрібна торгівля в Україні https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm

Рожко В.І.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва,

Черкасов А.В.,

здобувач вищої освіти другого (магістерського рівня),
економічного факультету 2 курсу, спеціальності 075 Маркетинг,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

Останнім часом мережа Інтернет стала одним із найважливіших засобів маркетингу, який має значні переваги в порівнянні з традиційними маркетинговими каналами [1]. Однак можливості, що надаються мережею

Інтернет, настільки нові та незвичайні, що більшість фірм погано уявляють, як їх правильно використовувати. Одним із аспектів мережі Інтернет, що потребує маркетингового підходу, є розробка Web-сторінок.

Для викладу маркетингових принципів побудови Web-сторінок важливо розглянути такі етапи створення [3]:

- визначення цілей створення Web-сторінки;
- визначення цільового сегмента споживачів;
- розробка змісту Web-сторінки;
- розробка дизайну Web-сторінки;
- оцінка ефективності Web-сторінки.

Також необхідно вибрати місце розміщення Web-сторінки, підібрати їй відповідне ім'я. Після розміщення потрібно постійно оновлювати та доповнювати інформацію, представлену на веб-сторінці. Велике значення має реклама та пропаганда Web-сторінки як засобами Інтернет, а й іншими способами.

Розглянемо докладніше перелічені етапи створення Web-сторінок.

Перш ніж приступати до створення Web-сторінки, необхідно визначити мету, заради якої вона розробляється. Ними можуть бути, наприклад:

- поширення інформації про фірму, її продукцію та послуги;
- продаж товарів та послуг;
- формування сприятливого іміджу фірми чи продукції;
- отримання від споживачів оперативної інформації про продукцію фірми, її послуги, якість обслуговування та інші.

Аудиторія Інтернету величезна. Проте певну Web-сторінку побачать далеко ще не всі користувачі мережі. Але цього не потрібно. Необхідно, щоб Web-сторінку відвідували користувачі, які можуть бути потенційними покупцями.

Насамперед, потрібно провести сегментування потенційних споживачів у мережі Інтернет та виділити цільовий сегмент. Можливо, що він не співпадатиме з цільовим сегментом, на який фірма орієнтується при продажі своїх товарів звичайним шляхом, оскільки мережа Інтернет надає набагато ширші можливості, наприклад, у плані географічного охоплення.

Далі потрібно скласти характеристики, що описують цей сегмент. Причому крім традиційних змінних (демографічних, поведінкових, психологічних ін.) необхідно враховувати характеристики, пов'язані з особливостями комп'ютерного забезпечення споживачів в Інтернеті (швидкість комп'ютера, обсяг пам'яті, вид модему, швидкість та якість передачі даних по лінії зв'язку, якість монітора тощо). Знання характеристик потенційних

споживачів дозволить залучати на Web-сторінку відвідувачів автоматично відбираючи тільки тих, які можуть зацікавитися продукцією підприємства.

Таким чином, на будь-якому етапі створення Web-сторінки, чи то розробка змісту чи дизайну, необхідно брати до уваги характеристики цільового сегмента споживачів.

Користувачі Інтернету найбільше цінують інформацію. Тому зміст Web-сторінки одна із основних переваг, які може отримати фірма, якщо розмістить у ньому потрібну користувачам інформацію.

Інформація, представлена на Web-сторінці, повинна відповідати наступним критеріям [4]:

- має відповідати цілям створення Web-сторінки;

- має враховувати особливості цільового сегмента споживачів;

- має бути певною мірою унікальною, щоб привернути увагу відвідувачів.

Тим більше, що в мережі Інтернет існує безліч схожих Web-сторінок, і конкуренція між ними досить сильна;

- має бути оперативною. Для підтримки інтересу до Web-сторінки її необхідно постійно оновлювати та модернізувати. Можна встановити, як часто оновлюватимуться дані. Web-сторінки, інформація на яких оновлюється раз на місяць, можуть розраховувати на повторні відвідування користувачів лише за кілька місяців. Якщо ж нові відомості з'являються щодня, повторні візити відбуватимуться раз на кілька днів. Щоб показати користувачам, що Web-сторінка оновлюється, можна вказати на ній дату її створення та останнього оновлення.

- має бути об'єктивною та достовірною. Відвідувачі, які виявлять помилкову або неточну інформацію, навряд чи захочуть повторно звернутися до цієї сторінки. Не має носити зайве рекламний, нав'язливий характер.

На Web-сторінці можна подати різноманітні матеріали: інформацію про фірму та її продукцію, каталог продуктів та послуг, списки дилерів, адреси торгових представників, довідкові відомості, новини, мережевий магазин, розділ зворотного зв'язку, вакансії тощо. Слід розміщувати лише ту інформацію, яка є найцікавішою та найкориснішою.

До розробки вмісту сервера WWW слід підходити так само, як до написання статті для газети - у міру збільшення деталізації. Необхідно починати із загальних відомостей, потім переходити до конкретніших, і лише потім - ще конкретніших. Чим глибше знаходиться сторінка, тим менше користувачів її прочитають.

Графічні та мультимедійні матеріали відіграють важливу роль у формуванні змісту Web-сторінок [2]. Вони підвищують ефективність сприйняття повідомлень. Однак питання про кількість та якість графіки на

Web-сторінках ще активно обговорюється. Чи варто розміщувати на своїй сторінці красиві фотографії та малюнки, які довго завантажуються в програму перегляду, чи варто обмежитися невеликими низькоякісними зображеннями, збільшивши швидкість завантаження? Вибір відповідного варіанта має визначатися аудиторією, яку орієнтується фірма.

При цьому важливо враховувати таке. Дослідження показують, що близько 40-45% користувачів мережі переглядають вміст Web-сторінок у режимі без завантаження графіки або зупиняють завантаження графічних файлів великого об'єму за допомогою кнопки.

Приблизно 40% відвідувачів Web-сторінки позбавлені можливості перегляду графічних зображень, тому кожній картинці з посиланням має відповідати аналогічне текстове посилання. Можна також створити <текстовий> варіант усієї Web-сторінки.

Для успіху Web-сторінки необхідно, щоб у ній містилися як комерційні відомості, а й новини, розважальна інформація, цікава для цільової групи.

Необхідно створити розділ зворотного зв'язку для отримання відгуків відвідувачів та заохочувати активність відвідувачів.

У сучасних умовах важливим моментом стає забезпечення зв'язку Web-сторінок з корпоративними базами даних та базами документів. Це дозволить миттєво реагувати на запити відвідувачів.

За великого обсягу інформації доцільно створити пошукову систему.

Якщо Web-сторінка призначена для відвідувачів, які розмовляють різними мовами, необхідно створити кілька версій сторінок, кожену окремою мовою, з можливістю перемикання з однієї мови на іншу.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що реклама в друкованому виданні та на відповідному веб-сайті має подібну за обсягом аудиторію. А загальної кількості користувачів в Інтернеті вже достатньо, щоб забезпечувати цей ефект.

Список використаних джерел

1. Berlyne D.E. Conflict, Arousal and Curiosity. New York, McGraw-Hill, 1960.
2. Lambin J.J. Le marketing strategique. Fondements, méthodes et applications. 2e édition, Edscience international, 1993. – 456 с.
3. Porter E., &Kramer R., (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. Cambridge: Harvard Business Review.
4. Dovgan L.E., Karakai Yu.V., & Artemenko L.P. (2011) Strategic management. Kyiv: Centr uchbovoi literatury.

Романчук О.С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
другого курсу спеціальності 051 Економіка,
Науковий керівник: д.е.н., професор Ушкаренко Ю.В.,
Херсонський державний університет

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ФАКТОРІВ НА ТОРГІВЛЮ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ ЄС

Торгівельна діяльність є критичною складовою глобальної економіка, рушійною силою економічного зростання та засобом інтеграції країн у систему міжнародних відносин. У сучасному світі нації залежать від міжнародної торгівлі як інструменту доступу до ширшого спектру товарів та послуг. Економічна інтеграція, якій сприяють торгівельні угоди та союзи, зменшує бар'єри, сприяє співпраці та забезпечує основу для стабільної взаємодії. Одним з найяскравіших прикладів такої інтеграції є Європейський Союз, де торгівля відіграє ключову роль у формуванні економічної структури країн-членів.

Торгівля в ЄС функціонує в рамках єдиного ринку, що базується на чотирьох принципах вільного руху: капіталу, товарів, послуг та робочої сили. Єдиний ринок спрямований на усунення внутрішніх бар'єрів, але його вплив на торгівлю різниться залежно від економічного контексту окремих країн-членів. У той час як скасування тарифів і гармонізація стандартів мають на меті спростити торгівлю, результати для різних членів були неоднозначними, причому деякі зазнали більших коригувань, ніж інші. Крім того, хоча торговельні угоди ЄС із зовнішніми партнерами надають його членам ширший доступ до ринку, вигоди від цих угод не завжди розподіляються рівномірно. Успіх держав-членів у використанні цих угод залежить від їх економічної структури, промислової бази та конкурентоспроможності. Аналіз тенденцій до змін в торгівлі країн-членів ЄС дозволить отримати повнішу картину про потенційну траєкторію торговельної інтеграції України у контексті потенційного вступу до ЄС. Для подальшого аналізу варто розглянути динаміку змін цих показників для окремих членів ЄС, середніх показників всього Союзу та глобальних трендів [2, 3].

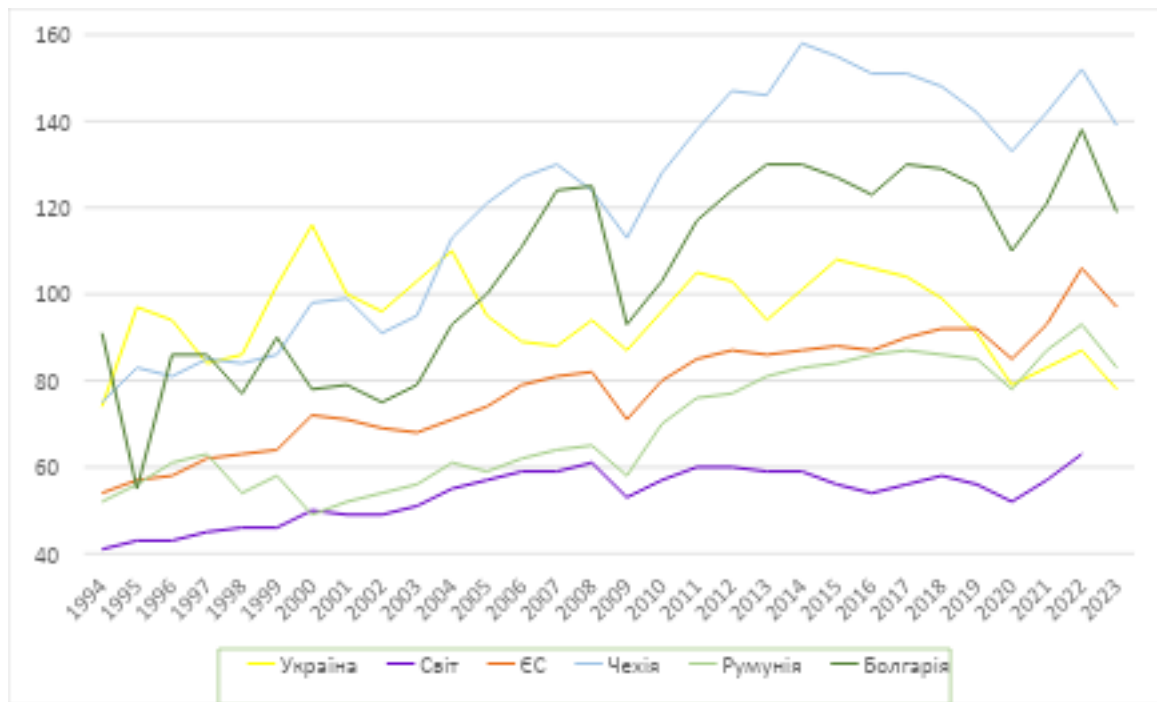


Рис. 1. Тенденція змін об'єму торгівлі (у % до ВВП)

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Дані про торгівлю виявляють чіткі тенденції в країнах-членах ЄС, середніх світових показниках та показниках України. Для таких країн, як Чехія, Румунія та Болгарія, вступ до ЄС призвів до помітного зростання торгової активності. Відсоток торгівлі Чехії стабільно зростав з 75% у 1994 році до піку в 158% у 2014 році. Румунія та Болгарія також зазнали значного зростання після вступу, так відсоток торгівлі Румунії зріс з 52% у 1994 році до 93% до 2022 року, а Болгарія досягла 138% у тому ж році. Ці збільшення підкреслюють позитивний вплив інтеграції в ЄС на торгівлю, хоча зростання дещо сповільнилося після 2014 року, ймовірно, через зовнішній економічний тиск.

Такі глобальні чинники, як фінансова криза 2008 року та пандемія COVID-19, помітно вплинули на торгівлю. Криза 2008 року призвела до падіння торгівлі в Чехії, Румунії та Болгарії, відображаючи глобальне скорочення попиту та порушення ланцюжків поставок. Подібним чином пандемія 2020 року призвела до різкого падіння: відсоток торгівлі Чехії впав зі 142% у 2019 році до 133%, Румунії – з 85% до 78%, а Болгарії – зі 125% до 110%. Ці збої показують, як глобальні події впливають навіть на добре інтегровані економіки, такі як країни ЄС. Порівнюючи ці тенденції з середніми світовими показниками, середня світова торгівля зростала повільніше, зрісши з 41% у 1994 році до 63% до 2022 року. Це повільніше зростання відображає ширший спектр, з якими стикаються країни, що не входять до ЄС, які не отримують вигоди від такого ж рівня гармонізації законодавства та доступу до

єдиного ринку. Навпаки, середній показник ЄС зріс більш різко, з 54% у 1994 році до 106% у 2022 році, демонструючи його переваги.

Показники торгівлі України демонструють іншу траєкторію. Починаючи з піку в 116% у 2000 році, відсоток торгівлі в Україні значно коливався, відображаючи економічну нестабільність і зовнішні шоки. Після спаду в 2000-х роках і серйозного впливу агресії з боку РФ 2014 року відсоток торгівлі України продемонстрував певне відновлення, досягнувши 108% у 2015 році. Однак до 2023 року він впав до 78%, що є різким контрастом із стабільним зростанням торгівлі, яке спостерігається в країнах ЄС. Цей спад підкреслює наслідки збройної агресії з боку РФ.

Підводячи підсумок, вступ до ЄС загалом призвів до стійкого зростання торгівлі у відсотках від ВВП для держав-членів, особливо для таких країн, як Чехія, Румунія та Болгарія, які отримали вигоду від доступу до єдиного ринку та гармонізованого регулювання. Незважаючи на глобальні потрясіння, такі як фінансова криза 2008 року та пандемія COVID-19, ці країни зберегли відносно високі рівні торгівлі порівняно із середніми світовими показниками.

Список використаних джерел

1. Дані Світового банку про об'єм торгівлі (у % до ВВП). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS?locations=1W-EU-UA-RO-BG-CZ>
2. Текст Маастрихтського договору. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A11992M%2FTXT>
3. Текст Лісабонського договору. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12007L%2FTXT>

Рощук К.В.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
четвертого курсу спеціальності: 051 Економіка,
науковий керівник: д.е.н., професорка Ушкаренко Ю.В.,
Херсонський державний університет

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Існування кожного підприємства обумовлене задоволенням потреб ринку його продуктом або послугою з метою отримання прибутку. Та за таких умов діяльність виробництва не можлива без співіснування з навколишнім

середовищем, оскільки виконання завдань і впровадження бізнес рішень як залежать від зовнішніх обставин, так і здійснюють на них вплив. З метою забезпечення таких відносин на довготривалому рівні, активно порушується питання сталого розвитку підприємств. Такий розвиток передбачає життєздатність та конкурентоспроможність бізнесу, зважаючи при цьому на екологічну складову.

У сучасних економічних процесах питанням забезпечення довгострокової конкурентоспроможності і збалансованого розвитку економіки, населення та екології на засадах сталого розвитку займається антикризове прогнозування [2]. Кононенко О. виокремлює три основних напрями взаємозв'язку антикризового управління та сталого розвитку [3]: економічний напрям; соціальний напрям; екологічний напрям.

При цьому економічний напрям розглядається через сприяння антикризовим управлінням досягненню сталого розвитку підвищенням ефективності використання ресурсів, мінімізуванням негативного впливу на екологію та створенням робочих місць. В соціальному напрямі антикризове управління забезпечує сталий розвиток через збереження соціальної стабільності та покращенні якості життя. Екологічний напрям в свою чергу передбачає, що антикризове управління зменшить негативний вплив на навколишнє середовище та прискорить формування екологічної безпеки.

Сьогодення забезпечує сучасному підприємцю проблеми, пов'язані з різноманіттям кризових ситуацій: карантин через COVID-19 (2020-2023 роки), російська збройна агресія проти України (з 2014 р.) та повномасштабне вторгнення (з 2022 р.). За цих причин бізнес змушений працювати в умовах постійного ризику безпеки, економічної нестабільності і невизначеності, що провокує створення і запровадження інструментів антикризового управління підприємства.

За умілого використання керівництвом перерахованих інструментів, сталість розвитку підприємства є досяжною ціллю. Більш того, це дозволить зменшити негативні наслідки фінансових криз і скористатися ними, як можливостями для розвитку [2].

Розглянемо механізм устаткування сталого розвитку за допомогою антикризового фінансового прогнозування.

**Механізм створення сталого розвитку підприємства на засадах
антикризового фінансового прогнозування**

Компонент	Складові компонента
Важелі	• соціальні (розвиток персоналу, корпоративна культура, соціальна відповідальність); • економічні (інвестиції, ціноутворення, кредитування, лізинг); • екологічні (енергоефективність, ресурсозбереження, екологічна сертифікація).
Принципи	• Цілеспрямованість ; • системності (побудова антикризового прогнозу на підставі системи методів і моделей); • альтернативності (побудова альтернатив, виходячи із можливості існування якісно різних варіантів подолання кризових явищ та засобів попередження їх виникнення у майбутньому); • інформаційної єдності (застосування інформації на одному рівні узагальнення і цілісності ознак); • послідовного розв'язання невизначеності (рух від виявлення причин кризових явищ до визначення можливих напрямків їх усунення та запобігання).
Функції	• Аналіз та виявлення кризових процесів у сфері управління фінансів; • оцінка фінансової кризи; • виявлення альтернатив подолання фінансової кризи; • контроль реалізації антикризових заходів.
Інструменти	• SWOT аналіз; • Big Data Analytics; • PEST аналіз; • комунікаційні пристрої.
Методи	• Фактографічні; • експертні; • екстраполяції; • математичного моделювання.

Джерело: сформовано автором на основі [4;5].

Тобто, застосування антикризового управління забезпечить стійкий розвиток підприємства з урахуванням мінливого ринку, конкурентного середовища, економічних та політичних факторів, забезпечивши при цьому розумне використання природних ресурсів і збереження екології, шляхом використання своїх важелів, принципів, функцій, методів та інструментів.

Список використаних джерел

1. Батрак О.В., Тарасенко О.І. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи.

Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 52-1. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.52-17> Дата звернення 19.10.2024

2. Височин І.В., Передрій Т.С. Стаття «Антикризове фінансове прогнозування в системі забезпечення сталого розвитку підприємства» журнал *"Інвестиції: практика та досвід"* № 20 (2024), 17.10.2024 URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4768/4809> Дата звернення: 19.10.2024

3. Кононенко О. Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навчально-методичний посібник. Київ: "Прінтсервіс", 2016 URL : https://geo.knu.ua/wp-content/uploads/2021/04/posibnik_kononenko.pdf Дата звернення: 19.10.2024

4. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. *Ефективна економіка.* 2020. Дата звернення: 19.10.2024 URL: <http://www.economy.nay-ka.com.ua/?op=1&z=7703>

5. Рубан В.М. Інструменти антикризового управління. Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах: Матеріали X (Ювілейної) Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ.2014. С. 23.

Rudenko E.,

Bachelor's degree student of department

Economics, Management and Administration,

Scientific supervisor: Doctor of Economics, professor I.Ushkarenko,

Kherson State University

CUSTOMER LOYALTY AS A TOOL FOR INCREASING COMPETITIVENESS

In the very competitive market of today, it is crucial for businesses to keep their current clientele as well as draw in new ones. Customer loyalty is a strategic asset for a business as well as a measure of customer happiness. Loyal consumers save marketing costs and draw in new business by spending more money, making more repeat purchases, and recommending the business to others.

Additionally, even if a product or service has short-term flaws, devoted customers are less likely to move to competitors. Customer loyalty is what makes businesses stand out and maintain long-term competitiveness in a market where the selection of goods and services is always expanding and products frequently become identical in terms of features and cost.

Customer loyalty is an important factor in the long-term success of any business. It is defined as a consumer's commitment to a particular brand, company or product, which is manifested in repeat purchases, recommendations, and a positive attitude towards the company. Loyal customers are less likely to switch to competitors, even in the face of temporary shortcomings in service or products.

Key aspects of loyalty:

Behavioural loyalty: Manifested in repeat purchases and stable interaction with the brand.

Emotional loyalty: Includes the emotional connection between the customer and the brand, which builds trust and commitment to the company.

Loyalty is a strategic asset for a company that allows it to reduce marketing costs, as retaining regular customers is cheaper than attracting new ones.

Numerous elements that affect a customer's interaction with a brand are necessary to build their loyalty. The primary ones are: Satisfied customers are the cornerstone of loyalty. A customer is more likely to stick with a business if they are happy with the goods or services they receive. Price, service, usability, and product quality are the primary determinants of customer satisfaction.

Service quality: A satisfying experience is mostly dependent on interactions with customers both before and after the sale. A company's image and loyalty are shaped by its service support, reaction time to questions, and personnel courtesy.

Value perception: Consumers weigh the advantages of a product or service against its price. They will keep interacting with the brand if they think the quality outweighs the price.

Customer experience: Every interaction a consumer has with a company, from finding a product to using it after making a purchase, contributes to the total experience. A satisfying experience raises the possibility of recommendations and repeat business.

Loyalty programs: They use incentives like bonuses, discounts, and gifts to entice consumers to interact with the brand and make additional purchases. One common strategy for preserving behavioral loyalty is the implementation of loyalty programs.

Regular customers provide regular sales, which stabilises the company's financial flows. Loyal customers often recommend the brand to their friends, the so-called word of mouth, which reduces the cost of attracting new customers.

Finally, loyal customers are less likely to switch to competitors, even if they offer lower prices or promotions. Emotional connection and positive experience ensure long-term cooperation with the brand.

Enhancing the general experience of dealing with a business is one of the most important ways to boost client loyalty. This covers all aspects of a consumer's

interaction with the brand, from the initial meeting to post-purchase support. Loyalty programmes are great for retaining customers and encouraging them to buy from you again. It is important that the programmes are interesting, engaging and provide tangible benefits to customers. Good communication with customers helps to strengthen relationships and increase loyalty. It is important to build interactions in a way that keeps people interested in the brand without being intrusive.

Technology plays an important role in improving customer loyalty. Innovations can have a significant impact on how customers interact with a company, providing convenience and speed of service. Customer loyalty cannot be built without providing high quality products and services. A company must continually invest in developing its product range, improving processes and raising service standards. After implementing various loyalty initiatives, it is important to evaluate their effectiveness in order to adjust strategies as necessary.

References

1. Як підвищення лояльності впливає на розвиток бізнесу та збільшення доходів. *IT-компанія полного цикла разработки программных продуктов WEZOM* - Киев, Украина.
URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/loynnost-klientov>
2. How to Gain the Customer Loyalty Competitive Advantage | Extu. Extu.
URL: <https://extu.com/blog/customer-loyalty-competitive-advantage/> (date of access: 28.10.2024).
3. Sinkovskaya V. Measuring consumer loyalty in competition. *Marketing and Digital Technologies*. 2019. Vol. 3, no. 4. P. 40–53.
URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.4> (date of access: 28.10.2024).

Sahan V.V.,

Master's degree candidate

second year of study in the specialty: 073 Management,

Scientific adviser: Doctor of Economics, Professor Ushkarenko I.V.,

Kherson State University

THE ROLE OF CONFLICTS IN THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Scientific interest in the problems of conflicts, antagonisms, and social struggles among researchers has acquired a systematic and specific character since the second half of the 19th century [1]. The issue of conflict has been studied within

various concepts, approaches, and directions. In contemporary scientific literature, social conflict is perceived as a part of social contradictions. An interdisciplinary analysis of domestic and international research has shown that the common goal of related sciences is to identify and explain the mechanisms governing social processes associated with conflicts, their dynamics, and the potential for predicting the behavior of participants in conflict situations.

When studying social conflicts in organizations, two theoretical approaches to understanding this category are distinguished. The first approach defines conflict as a «collision, contradiction, struggle, opposition (of individuals, forces, interests, positions, views)» [1, p. 80]. In this context, social conflict acts as an attempt to achieve rewards through subordination, imposing one's will, or even eliminating an opponent who seeks to achieve the same goal. Proponents of this approach view conflict as a negative phenomenon. Much of the research on conflict management technologies within this approach provides recommendations for manipulation referred to as «conflict management» or «managing conflict situations» [2, p. 81]. The main goal of such management is to eliminate social conflict with maximum benefit.

Representatives of the second approach believe that conflict can help participants in the labor process, as it compels them to better understand the organization's goals, tap into their unused reserves, and achieve significant progress in conditions that seem impossible. Within this approach, conflict is viewed as «a system of relationships, a process of development and interaction driven by the differences among the subjects involved» [1]. Advocates of this perspective consider conflict a natural phenomenon, an instrument for the development of organizations and any society, which, although it has destructive consequences, is not as devastating in the long term as the elimination of conflict. It is assumed that conflict should not be eliminated but rather serves to enhance development by strengthening differentiation within the organization, particularly professional differentiation, and in society-social stratification, which underpins social and organizational stability. In our opinion, conflict has a constructive nature only when it is purposefully managed, aiming to maintain the necessary level of conflict without exceeding controlled boundaries.

Thus, after analyzing the literature and studying the two existing approaches to conflict research in organizations, we find the second approach, which describes conflict as a natural condition of human existence in organizations, more intriguing [3, p. 605]. Conflict will have a constructive nature if it is managed to maintain the necessary level of conflict without exceeding controlled boundaries.

The universal nature of conflict, as an inherent part of social life, is manifested in the functioning of modern organizations [1]. Conflict is a specific case of

interaction among people engaged in joint activities. In the course of a conflict, an exchange of information occurs, revealed through the clash of different opinions, values, and judgments. As a form of communication, conflict is an integral element of the organization's communication networks; thus, it is part of the system of formal and informal communications. Conflicts in modern organizations are embedded in the communication system and in the daily interactions of their members.

Therefore, one characteristic of interpersonal conflict within an organization is the presence of a communicative component, as conflict serves as a specific example of interaction among people during their joint activities.

An important element of effective conflict management from the perspective of management sociology and the maintenance of a favorable socio-psychological climate in the organization is the analysis of the main determinants of conflict interaction. During the literature review, the following key determinants of the emergence and development of conflict interaction were identified: social, socio-economic, socio-demographic, and socio-psychological. Most of the conditions and factors leading to the emergence and subsequent development of conflict interaction are of a social nature, reflecting the characteristics of social behavior and interaction. Identifying the main determinants of conflict interaction is essential for diagnosing the nature of the conflict, determining its components, and selecting forms of influence on participants to effectively manage the conflict and achieve a balance between the conflicting parties.

By exploring various causes of conflicts within organizations and the influence of factors on the development of conflict behavior, we have approached the issue of examining conflict behavior in the context of organizational culture formation. In our opinion, managing interpersonal relationships, including conflict interaction, should be viewed as an element of creating a specific culture within the organization.

Throughout the research, various perspectives on the interrelationship between organizational culture, interpersonal communication, and conflict behavior were compared. According to the first viewpoint, organizational culture serves as a factor in shaping conflict behavior within the organization. Existing values and behavioral norms, as parameters of organizational culture, shape interpersonal relationships, including conflict behavior. The second viewpoint posits that conflict behavior influences the formation of organizational culture within the organization. We adhere to the latter position since conflict behavior, as a subject of management resources, is a factor in shaping organizational culture; thus, it should be managed to cultivate a strong organizational culture, as its effectiveness is indicated by the organization's ability to neutralize socially negative conflicts.

In forming an effective organizational culture, rational conflict management is necessary to channel conflict situations in a positive direction, which involves employing various social technologies based on communication practices.

References

1. Sazonova T.O., Mikhailova O.V. Forming a Conflict Management Strategy for Organizations in the Modern Business Environment. *Global and National Economic Problems*, 2017, Issue 20, pp. 539-542. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/20-2017/110.pdf>
2. Yelets O.P. Motivation of Personnel for Innovative Activities. *Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*. 2017. Issue 2. pp. 78-83.
3. Talhelm T., Zhang X., Oishi C., Shimin C., Duan D., Lan X., Kitayama S. Large-Scale Psychological Differences Within Explained by Rice Versus Wheat Agriculture. *Science*. Vol. 344. 2014. P.P. 603-608. URL: <http://science.sciencemag.org/content/344/6184/603>

Скрипняк Д.О.,
здоб. ОС «магістр»,
Чорній Д.М.,
здоб. ОС «магістр»,

Харківський Національний Університет імені В.Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ РЕКЛАМНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному бізнес-середовищі реклама займає центральне місце в стратегіях підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. В умовах глобалізації, інтенсивної конкуренції та постійних змін у споживчих уподобаннях рекламні комунікації відіграють вирішальну роль у формуванні іміджу бренду, залученні нових клієнтів і утриманні вже існуючих.

Реклама охоплює будь-яку платну форму неособистого представлення товарів і послуг від імені конкретного спонсора, з метою вплинути на аудиторію. Через рекламу формується певне сприйняття споживачами характеристик товару чи послуги. Відповідно до Закону України "Про рекламу", реклама визначається як спеціальна інформація про осіб або продукти, що розповсюджується у будь-якій формі з метою отримання прибутку. Її основні цілі полягають у приверненні уваги, формуванні інтересу,

передачі інформації та спонуканні споживачів до дій. Важливо не лише створити товар, а й забезпечити його попит.

Основними особливостями рекламних комунікацій, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності, є цілеспрямованість, адаптивність, інноваційність та інтеграція нових технологій.

По-перше, цілеспрямованість рекламних комунікацій є одним з ключових факторів, які визначають їх ефективність. Успішна реклама базується на детальному аналізі цільової аудиторії, що дозволяє підприємствам створювати персоналізовані повідомлення, які відповідають потребам і бажанням споживачів. Наприклад, використання сегментації ринку дає змогу визначити, які групи споживачів є найбільш перспективними для конкретної продукції. Це, в свою чергу, забезпечує більшу ймовірність того, що рекламні повідомлення матимуть вплив на поведінку споживачів, що підвищує шанси на збільшення продажів та зміцнення ринкових позицій.

По-друге, адаптивність рекламних комунікацій до швидко змінюваних умов ринку є критично важливою для підтримання конкурентоспроможності. Підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни у споживчих уподобаннях або на нові тенденції в галузі, мають перевагу над своїми конкурентами. Використання сучасних аналітичних інструментів, таких як аналіз великих даних (Big Data), дозволяє компаніям виявляти нові тренди та швидко коригувати свої рекламні кампанії, що робить їх більш актуальними та привабливими для споживачів.

Інноваційність рекламних комунікацій також є важливим аспектом, який підвищує конкурентоспроможність. Сучасні споживачі все більше цінують оригінальність і креативність у рекламних матеріалах. Успішні кампанії часто використовують нестандартні підходи, які привертають увагу та викликають емоційний відгук. Наприклад, вірусний маркетинг, який використовує соціальні мережі для поширення рекламних матеріалів, може значно збільшити охоплення аудиторії за рахунок «сарафанного радіо». Це, в свою чергу, зміцнює довіру до бренду та формує лояльність споживачів.

Реалізація рекламних кампаній в управлінні підприємством сприяє підвищенню ефективності його виробничої діяльності, що дозволяє формувати оптимальні програми виробництва та реалізації продукції, швидше реагувати на зміни на ринку та максимально використовувати конкурентні переваги підприємства. Це також сприяє оптимізації співвідношення між пропозицією та об'єктивним попитом. Процес розвитку маркетингу на підприємстві супроводжується формуванням управлінських концепцій, які безпосередньо пов'язані зі споживачами продукції.

Таким чином, при розробці стратегій рекламних кампаній для підвищення конкурентоспроможності підприємства основною повинна стати інтеграція виробника зі споживачем. У процесі формування цієї стратегії важливо враховувати, що конкурентоспроможність підприємства залежить як від його зовнішніх позицій, так і від внутрішнього стану. При реалізації маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, необхідно підтримувати певний баланс між дослідженнями та пріоритетами внутрішніх і зовнішніх факторів.

Список використаних джерел

1. Про рекламу: Закон України від 22.02.2024 № 3585-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10. 2024).
2. Harris H. The Influence of Advertising on Business. The Houston Chronicle. URL: <https://smallbusiness.chron.com/social-economics-business-importance-advertising-3893.html>. (the date of application: 25. 10. 2024).

Slobodian V.,
student of the first (bachelor's) level of higher education
fourth year student of the specialty: 073 Management
scientific adviser: senior lecturer Chmut Anna,
Kherson State University

METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT

Today, there are a variety of, indeed an overwhelming number of HRM techniques available for use in different organisations.

The research has studied and analysed some of the most relevant techniques that contribute to the successful implementation of management: The 360-memory feedback method feedback; Method 'System of bonuses for performance' method; Conflict management method; Training and development method.

Each of these methods is actively used in different areas of HR management. The techniques involve taking into account the needs of needs, characteristics and conditions of personnel and dependence on the goals set organisation's goals [1].

Table 1

Characterization of personnel management methods

1. The 360-memory feedback method	This method supports timely and fluent communication, promotes accountability, and allows for step-by-step adjustments to the organisation's work processes. This approach also helps to improve the skills and work on the weaknesses of each employee through the delivery of results and feedback that motivates learning. The feedback mechanism should provide for anonymous submission of information and confidentiality to facilitate an open exchange of opinions and performance evaluations.
2. Method 'System of bonuses for performance' method	Motivating employees helps to maintain a high level of activity and interest in the development of the enterprise, often encouraging them to strive for improvement. It is important to create a reward system that combines financial and non-financial motivators, helping employees not to worry about financial issues and focus on their work.
3. Conflict management method	The method points out the manager's responsibility for conflict management and its impact on the organisation's performance, indicating the need for careful analysis and resolution. The manager should develop a human resources strategy aimed at resolving conflicts without consequences for the team and ensure open communication for all employees. The manager's reporting should be reasonable, fair and accessible to all staff in order to maintain trust and effective management.
4. Training and development method	Training and development This method shows the importance of planning training programmes for employees to improve their professional skills and knowledge. The manager is responsible for creating comfortable conditions for staff training and may provide financial or temporary assistance. It is noted that the participation of managers in training programmes contributes to the creation of a corporate culture and the development of the enterprise through the professional growth of employees.

Training and development This method shows the importance of planning training programmes for employees to improve their professional skills and knowledge.

The manager is responsible for creating comfortable conditions for staff training and may provide financial or temporary assistance. It is noted that the participation of managers in training programmes contributes to the creation of a corporate culture and the development of the enterprise through the professional growth of employees [2].

These methods support effective communication and systematic adjustments to work processes, helping to improve employees' skills and address shortcomings through feedback mechanisms and anonymous information sharing. Staff motivation is a key factor in maintaining a high level of activity and interest in the development

of the enterprise, in particular through a remuneration system that combines financial and non-financial incentives[3]. In addition, attention was paid to the manager's responsibility for managing conflicts and ensuring open communication, as well as the importance of planning training programmes to improve the professional skills and knowledge of staff, which contributes to the development of corporate culture and the successful functioning of the enterprise.

References

1. Данюк В.М. Грейдинг у системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №4. С. 70-73.
2. Лисак В. Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Агросвіт*. 2013. № 9. С. 55-60.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_9_14
3. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52.
URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
4. Чмут А.В. Застосування методу аналізу ієрархій (MAI) при прийнятті рішень в проєктах інтеграції та партнерства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023 № 49 С. URL: 72-76
<https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/822/787>

Slutskyi M.,

Undergraduate student of department of Economics,
Management and Administration,

Chmut A.,

PhD, Senior Lecturer of department of Economics,
Management and Administration,
Kherson State University

MARKETING STRATEGIES FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SMALL BUSINESSES: THE EU EXPERIENCE

In the context of integrating the national economy into the global economic system and the corresponding increase in competition in both domestic and international markets, small businesses in Ukraine face numerous challenges related

to production and product sales. These challenges are primarily caused by the low level of state support for small businesses, limited access to financial and investment resources, insufficient use of innovative technologies, low employee qualifications, increased competitive pressure from medium and large enterprises, and, currently, the ongoing military conflict.

Given these difficulties, the importance of effectively managing small businesses through marketing principles becomes clear. Marketing management, based on specific techniques and tools, can offer significant support for small businesses to compete in the marketplace. By using rational marketing methods, small businesses can better identify market needs, optimize their product offerings, and enhance customer relations, thus improving their chances of survival and success in the competitive environment.

In particular, small businesses can benefit from targeted market research, segmentation, and positioning strategies to differentiate themselves from competitors. Furthermore, small businesses can leverage digital marketing and e-commerce platforms to expand their reach and reduce the impact of traditional barriers such as limited resources and access to physical markets. Additionally, fostering innovation and adapting to new technologies can increase operational efficiency, reduce costs, and lead to more sustainable growth in a rapidly changing market.

The experience of European Union countries in managing small businesses can serve as a valuable guide for Ukrainian entrepreneurs seeking effective solutions to enhance competitiveness. The EU offers significant support to small and medium-sized enterprises (SMEs) through various financial programs, grants, and access to innovative technologies and consulting services. Many European countries actively implement digital platforms for small businesses, enabling entrepreneurs to reduce costs and communicate more effectively with customers.

Moreover, EU policies focus on innovation support and the development of startups, creating a favorable environment for small businesses' long-term growth. By fostering a culture of entrepreneurship, SMEs in the EU have been able to adapt to changing market conditions and leverage global opportunities. Ukrainian small businesses can benefit from adapting these practices to local conditions, reducing the impact of competitive pressures and economic instability. These strategies provide a framework for sustainable development and long-term competitiveness in both local and international markets.

The challenges faced by small businesses in Ukraine, exacerbated by economic, political, and military factors, highlight the urgent need for effective marketing management. The use of marketing strategies tailored to the specific needs and capabilities of small businesses can help them navigate the complexities of the modern business environment. By focusing on rational and innovative marketing

practices, small businesses can strengthen their competitive position, enhance their resilience to external pressures, and ultimately achieve greater success in both domestic and global markets.

References

1. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.Н. Креативні кластери як форма кооперації в креативних індустріях Європейського Союзу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки»* 2019. № 36. С. 26-31
2. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* 2023. Вип. 47. С. 47-52. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
3. Чмут А.В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки* 2024. № 51 с 45-50. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/842>
4. Чмут А.В., Грицина В. Розвиток малого і середнього бізнесу в країнах Європейського союзу. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції: Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку (Херсон 25-26 квітня 2019 р). Херсон: ХНТУ, 2019. С.512-513.

Сорока О.В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеській національний економічний університет

ПРИРОДА СОЦІАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ

Вперше уявлення про важливість соціального здоров'я було сформульовано у рамках діяльності Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ). Вже в Статуті ВООЗ від 1946 року було сформульовано визначення поняття «здоров'я», яке включало три взаємопов'язані компоненти: фізичне; психічний; соціальне благополуччя [1].

Соціальне здоров'я - це поняття, що характеризує рівень добробуту та соціальної активності особи або колективу в контексті їхнього соціального оточення [2, с.697].

Задачі соціального здоров'я відображені на рис.1



Рис.1 Задачі соціального здоров'я

Джерело: складено автором

Головні особливості соціального здоров'я: взаємозв'язок з іншими аспектами здоров'я людини, як на фізичному, так і психічному рівні; орієнтація на загальнолюдські цінності; значущість як для індивіда, так і для суспільства загалом; залежність від різних суспільних, економічних, політичних і культурних чинників; зв'язок із самоактуалізацією та формуванням особистості.

Соціальне здоров'я пов'язане з низкою важливих факторів: рис.2

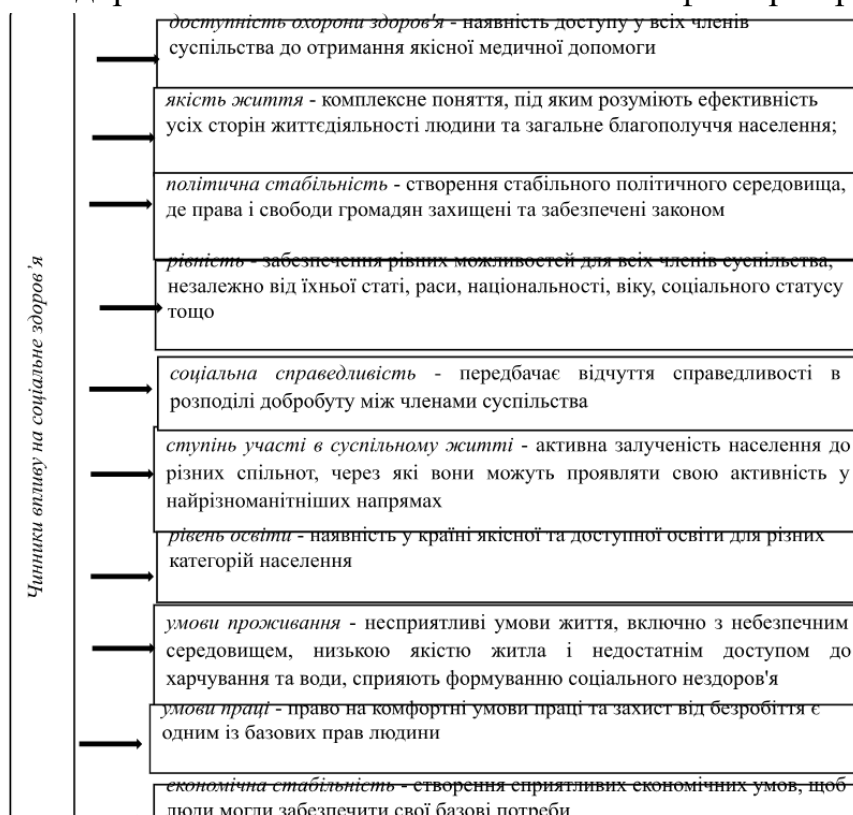


Рис. 2 Чинники впливу на соціальне здоров'я

Джерело: складено автором

Таким чином, на наш погляд соціальне здоров'я населення — це інтегральний показник функціонального стану суспільства, що виникає внаслідок дії всієї сукупності об'єктивних та суб'єктивних факторів, найважливішими складовими якого є соціальний добробут населення та стабільність соціальної системи (соціальної групи, спільності, суспільства), її здатність ефективно функціонувати та розвиватися.

Показники соціального здоров'я можуть відрізнятися в різних регіонах і різних групах суспільства всередині однієї країни. Загалом найкращі показники спостерігаються у державах із високим рівнем економічного та соціального розвитку.

Напрями зміцнення соціального здоров'я наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями зміцнення соціального здоров'я

Напрямок	Зміст
<i>Боротьба з дискримінацією та нерівністю</i>	забезпечення рівного доступу до медичних послуг, освіти, роботи та інших соціальних благ
<i>Забезпечення доступу до якісної медичної допомоги</i>	створення системи охорони здоров'я, яка забезпечить доступність і якість медичних послуг для всіх верств населення
Підтримка місцевих спільнот	залучення людей до громадської активності через створення і розвиток локальних груп, що об'єднані спільними інтересами
<i>Пропаганда ЗСЖ</i>	популяризування здорового способу життя, що містить у собі правильне харчування, регулярну фізичну активність, відмову від куріння та вживання алкоголю
<i>Профілактика захворювань</i>	проведення масових медичних обстежень і регулярне відвідування лікарів сприяє своєчасному виявленню захворювань та їх профілактиці
<i>Розвиток освіти та культури</i>	доступність освіти для всіх, а культурні заходи повинні сприяти культурними заходами психологічному комфорту та благополуччю людей
<i>Соціальний захист</i>	підтримка людей у разі втрати джерела доходу, забезпечення пенсій та інших виплат, допомога у важкі періоди життя
<i>Поліпшення якості життя</i>	створення сприятливих умов життя й роботи, поліпшення житлових умов, забезпечення доступу до чистої до чистої води та їжі

Джерело: складено автором

У сучасному світі концепція соціального здоров'я стає дедалі важливішою, оскільки людство стикається з різними викликами та проблемами, які прямо впливають на загальний рівень життя суспільства.

Для зміцнення та розвитку соціального здоров'я в суспільстві необхідно, щоб усі соціальні інститути функціонували ефективно. Вони повинні не лише задовольняти конкретні потреби та інтереси громадян, але й формувати ці потреби та впливати на інтереси, таким чином сприяючи формуванню та розвитку соціального здоров'я населення.

Соціальне здоров'я має бути визнано важливим елементом державної політики: його слід інтегрувати в різноманітні програми та стратегії, спрямовані на підвищення якості життя населення; зміцнення соціального здоров'я є комплексним завданням і потребує участі не лише медичних, а й соціальних, економічних та освітніх інститутів суспільства.

Сьогодні проблема соціального здоров'я стає особливо актуальною не лише через політичну та соціально-економічну кризу, але й через військові дії в Україні. В умовах війни надзвичайно важливим є аспект ментального (психічного) здоров'я. Ментальне здоров'я – це стан психічного благополуччя, при якому людина відчуває здатність ефективно справлятися зі стресами повсякденного життя, реалізовувати свій потенціал, працювати продуктивно та співпереживати іншим. Це також охоплює вміння будувати здорові стосунки з оточуючими та адаптуватися до змін і складних життєвих ситуацій.

Згідно з визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), психічне здоров'я характеризується як стан благополуччя, в якому індивід здатний реалізувати свій потенціал, справлятися з життєвими стресами, ефективно працювати та робити внесок у життя своєї громади. «Ментальне здоров'я нації є основою розвитку держави, оскільки воно впливає не лише на індивідуальне життя, але й на здатність людини виконувати соціальні ролі та функції, а також на її внесок у загальний прогрес суспільства» [3, с. 208].

Громадські організації (ГО) можуть суттєво впливати на підтримку соціального здоров'я населення через реалізацію різноманітних програм і ініціатив. На нашу думку, співпраця між державними структурами та громадськими організаціями дозволяє об'єднати зусилля та ресурси для досягнення спільних цілей у сфері охорони здоров'я.

Громадські організації здатні внести нові ідеї, інновації та експертні знання, що доповнюють діяльність державних установ і підвищують ефективність програм і стратегій. Важливо зазначити, що така співпраця також сприятиме покращенню публічної довіри до уряду, оскільки вона демонструє важливість врахування думки громадськості та їхніх потреб у процесі ухвалення рішень. Це, в свою чергу, сприятиме більшій прозорості та відкритості, що позитивно вплине на якість послуг у галузі охорони здоров'я.

В умовах переходу до інноваційного суспільства роль соціального здоров'я населення дедалі більше зростатиме і посилювати свій вплив

управління державою, створюючи нові види соціального проєктування і управління.

Список використаних джерел

1. Статут (Конституція) Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU46004> (дата звернення 26.10.2024)
2. Тимошенко Н. Є. Соціальне здоров'я як складова соціального благополуччя. *Техніка і наука сьогодні.*, №3(31)2024 с 693-704
3. Ткачишина О.Р. Проблема ментального здоров'я в Україні: психологічний аналіз. *Габітус.* 2023. Вип.53. С. 207-211.

Сорокіна А.М.,

асистентка кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу,
Херсонський державний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Цифровізація на підприємствах передбачає впровадження сучасних цифрових технологій для автоматизації, оптимізації та покращення бізнес-процесів. Цифровізація має значний вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі. Ось кілька ключових аспектів:

1. Автоматизація виробничих процесів

Цифрові технології не дозволяють автоматизувати окремі етапи виробництва, такі як упаковка, контроль якості та логістика. Використання системи управління виробництвом (MES), а також технологій Інтернету речей (IoT) допомагають зменшити витрати на персонал, знизити рівень помилок та підвищити загальну продуктивність.

2. Аналіз даних і прогнозування попиту

Використання великих даних (Big Data) і технологічного інтелекту дозволяє аналізувати споживчі вподобання, прогнозувати сезонні зміни попиту та адаптувати виробництво під запити ринку технологій. Це дозволяє кондитерським компаніям швидше реагувати на потреби клієнтів і створювати індивідуалізовані пропозиції.

3. Покращення логістики та управління ланцюгом поставок

За допомогою цифрових платформ підприємство може ефективніше координувати постачальників та логістичні процеси. Це зменшує час доставки сировини та готової продукції, оптимізує запаси на складі та знижує загальні витрати.

4. Цифровий маркетинг та е-комерція

Цифрові платформи дозволяють кондитерським компаніям досягти ширшої аудиторії за допомогою онлайн-маркетингу, реклами в соцмережах та прямого продажу через інтернет-магазини. Це дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту і розвивати бренд, залучаючи клієнтів не лише на національному, а й на міжнародному рівнях.

5. Розвиток інноваційних продуктів

Цифровізація надає можливість експериментувати з новими смаками, текстурами та формами продукту за допомогою 3D-друку, моделювання рецептур та аналізу трендів у реальному часі. Це дає можливість розробляти пропозиції, що забезпечують привабливість бренду.

6. Удосконалення обслуговування клієнтів

Чат-боти, персоналізовані пропозиції та CRM-системи не можуть забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, оперативно реагуючи на їхні запити та пропонуючи індивідуальні рішення. Це досягне лояльності споживачів і довгих відносин з клієнтами.

7. Забезпечення прозорості та контроль якості

Забезпечення прозорості та контролю якості — це критично важливі аспекти, які допомагають кондитерським підприємствам підвищити довіру споживачів та зміцнити репутацію бренду. У сучасному світі де споживачі все більше звертають увагу на вихідні продукти, їхню якість і безпеку, цифровізація дійсно важлива роль у впровадженні надійних систем контролю на всіх етапах виробництва.

8. Кібербезпека і захист даних

Цифровізація також ставить вимоги щодо кібербезпеки, захист даних стає критичним на ринку. Кондитерські підприємства мають інвестувати в системи захисту для збереження конфіденційної інформації про рецептури, клієнтів та операційні процеси.

Цифровізація відкриває перед кондитерськими компаніями широкі можливості для росту, підвищення ефективності та розширення ринків збуту. Завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій підприємства можуть досягти конкурентних переваг, зберігаючи при цьому високу якість продукції та задовольняючи потреби споживачів.

Отже, впровадження цифрових технологій в кондитерській галузі дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність, створювати ціннісні пропозиції та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Список використаних джерел

1. Булак, Ю. В. Вплив цифровізації на економічні процеси України в умовах війни. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Вісімдесят сьомі економіко-правові комунікації (25-26 червня 2024)*. С.5 - 8
2. Лапін А. В., Грінчук І. О., Терещук В. І. (2024). Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (11).
3. Шашина М. В., Кочерга О. О. (2024). Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*, (2), 33-47.

Soloviov A.I.

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics,
Management and Administration,
Kherson State University

THEORETICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY

The approach to understanding the essence of strategic management is associated with the name of the American scholar H. Mintzberg, who was one of the first to offer an expanded definition of the strategic management process: «strategy is not just a plan, but a set of decisions and actions» [5, p. 937]. H. Mintzberg emphasizes that strategy can arise not only as a result of planning but can also form and be recognized in the process of executing actions. This approach, which was revolutionary in its time for understanding strategic management, has become the foundation for numerous studies now regarded as classical. Among them, it is important to mention the works of M. Porter [3], P. Drucker [2], and other scholars.

In our view, significant contributions to the study of enterprise strategy can be found in the works of I. Ansoff, who distinguished between «strategic planning» and «strategic management». He noted that «strategic planning focuses on making optimal strategic decisions, while strategic management is concerned with achieving

strategic results». The general approach that the researcher adopts is reflected in his interpretation of fundamental concepts and terms such as «strategy», «strategic management», and «strategic planning» [1, p. 20].

It is clear that the concept of «strategy» occupies a central place among these terms and is interpreted differently by various authors. H. Mintzberg defines strategy through a combination of five «P's» [5]: strategy as a plan of action; strategy as a cover, i.e., actions aimed at outsmarting opponents; strategy as a pattern of actions, meaning that a plan may be unrealizable, but the pattern of actions must be ensured; strategy as a position in the environment, i.e., the connection with the surrounding context; strategy as a perspective, i.e., a vision of the state to which one should aspire.

A. Thompson and J. Strickland assert that «in a general sense, strategy is a plan for managing a firm aimed at strengthening its position, meeting needs, and achieving set goals» [4, p. 11]. Thus, there are various viewpoints regarding the essence of the term «strategy». The same can be said for the concept of «strategic management». I. Ansoff differentiates strategic planning and strategic management, stating that «strategic planning is an analytical process, while strategic management is organizational». The author believes that this principle of structuring the overall problem of ensuring effective strategic management possesses significant scientific potential [1, p. 20].

Experience shows that strategic management, as an integral part of the management process, not only retains its importance but also becomes increasingly relevant as market mechanisms evolve. The concepts of «strategy», «strategic management» and «strategic planning» have a particularly complex nature.

The theory of effective strategic management is an integrative scientific direction that is based on several disciplines and general philosophical ideas that are constantly developing. Therefore, when discussing the adequacy of the strategic management system at a specific historical interval, it is essential to assess the extent to which it utilizes the achievements of the scientific fields on which it is based. The successful resolution of the problem of enhancing the agricultural sector's effectiveness is possible only through the further development of theoretical foundations and principles of strategic planning and management, as well as the development of methods for their practical implementation that are appropriate for contemporary conditions.

The analysis shows that the vector of development in the theory of strategic management is directed towards expanding the number of parameters of the market environment that should be taken into account when developing a strategy. However, this process occurs somewhat spontaneously and not entirely consciously. In our opinion, the existing mechanism of strategic management does not adequately

respond to the increased stochasticity of the environment in the agricultural sector. To this day, the theory and practice of strategic management primarily view the agricultural industry as a closed system that should consider only the parameters of the market environment in its functioning.

The characteristics of agricultural production, which are influenced by many unpredictable parameters of the emerging market environment on the inherently unstable characteristics of agricultural production, urgently necessitate considering agro-industrial production as an open system. Moreover, agro-industrial production, as an open system, can exert targeted management marketing impacts on the market environment, thereby ensuring its more effective functioning.

The currently established mechanism of strategic management can be divided into five stages: formulating the mission, setting objectives, developing strategy, implementing strategy, and evaluating results. The current state of the agricultural sector of the economy necessitates the development of the foundations of strategic management theory and the elaboration of the technological processes and mechanisms for implementing such management procedures.

References

1. Ansoff I. Strategic Management. J. of Information Science: 1999. 414 p.
2. Drucker Peter. Management: tasks, responsibilities, practice. New York: Harper & Row, 1973.
3. Porter M. Competition. Trans. from English. 2000. 495 p.
4. Gamma E., Helm R., Johnson R., Vlissides J. Design Patterns. Elements of reusable. Object Oriented Software. Reading, MA: Addison-Wesley, 2017.
5. Henry Mintzberg. Patterns in Strategy Formulation. Management Science. N 24(1978). p. 937.

Soloviov A.A.,

student of the second year of study in the first (bachelor's)
level of higher education, specializing in: 017 Physical Culture and Sports,
Scientific adviser: Doctor of Science in Physical Education and Sports,
Professor, Hlukhov I.H.,
Kherson State University

THE ROLE OF DISTANCE EDUCATION IN TIMES OF GLOBAL INSTABILITY

Today, society has a growing need for a flexible education system capable of rapidly adapting to changes and integrating contemporary advancements in pedagogy

and technology. During periods of global challenges such as pandemics, economic instability, and armed conflicts, the importance of digitalization in education, the development of distance learning, and the support of mental well-being for both students and educators has become increasingly evident.

The modern education system must actively utilize innovative teaching methods, including interactive platforms, artificial intelligence for personalized learning, and the integration of blended learning models. Special attention should be paid to fostering critical thinking, independent learning, and adaptability to the fast-paced conditions of the modern world [1, p. 291]. Such a system would not only ensure continuity of education but also prepare the younger generation to function effectively in today's unstable environment and contribute to sustainable societal development.

This system should adhere to several key principles:

- be accessible to everyone, regardless of age, residence, nationality, or prior educational background;
- offer students the ability to start, pause, and resume their studies at any convenient time, as well as the opportunity to learn at their own pace;
- be adaptable to changes in the external environment, allowing educational modules to be updated quickly to maintain relevance.

Traditional educational technologies do not meet these requirements. Firstly, their accessibility is limited: even geographical factors create barriers to educational access. Even distance education, which aims for accessibility, remains out of reach for many due to financial reasons. Secondly, the planning of the learning process in traditional institutions is restricted by a uniform pace of study. At best, students may be allowed to retake a course [2]. This poses a serious obstacle for adults who combine learning with work and family responsibilities, even if they are highly motivated to study.

Thirdly, the current education system is overly complex for rapid change. The transition between educational levels is not adequately streamlined, often leading students, disillusioned with an institution, to abandon their attempts at gaining an education rather than simply choosing another institution.

However, the demand from society for a flexible, modern educational system represents only one side of the issue. On the other side, there are the needs of the individual, who also requires such a system. It is difficult to prioritize between these two types of needs.

When selecting an educational program, everyone aims to meet personal needs for achieving new goals, enhancing social and professional status, and fulfilling internal motivations that may have been formed in childhood. These personal motives are a sufficient basis for beginning studies [3, p. 174]. The transition to a market

economy has brought new demands, especially the need to adapt to new socio-economic conditions.

Considering these factors, distance learning has become a critical educational technology that aligns with today's requirements. In our view, the distance education system should:

- carry out large-scale training, retraining, and skill enhancement of specialists to staff government, regional, and other development programs in priority sectors;
- provide educational services that meet the needs and demands of students;
- promote new academic mobility, offering the possibility to transfer from one program to another, study at multiple institutions simultaneously, including abroad;
- expand the intellectual potential of Ukrainian higher education to new domestic and international markets;
- ensure access to quality higher education for foreign students;
- support the economic foundation of higher education through the export of educational services;
- reduce youth migration to large cities for education, easing social pressure in urban areas and enhancing educational levels in smaller towns;
- ensure the possibility of receiving an education at one's place of residence, reducing disparities in the distribution of higher education institutions across Ukraine.

The development of innovative educational technologies means not only improving the existing system but also introducing new approaches. In the learning process, there are always three key elements: the teacher, the learner, and the channel of information transmission between them. This channel can serve various functions, reflecting the different roles of the student and teacher in learning [2]. It is important to distinguish between the channel of information transmission (auditory or visual perception) and the medium of information (book, video, etc.). When the teacher and students can be in different parts of the world, telecommunications tools become crucial, creating new requirements for organizing learning.

Distance learning differs from traditional education in both the approach to interaction between the teacher and students and the tools used, making it an essential component of the modern educational system.

Therefore, modern society requires an educational system capable of quickly responding to social and economic changes. The main advantages of distance learning include the opportunity for continuous development and skill enhancement for professionals in various fields, large-scale preparation of personnel for addressing national and regional tasks, and the expansion of the education market, providing a foundation for the economic stability of higher education institutions. Thanks to its adaptability, distance education helps reduce social tensions in large cities and promotes the educational level in smaller communities.

The development of distance technologies underscores the importance of telecommunications as a knowledge transmission channel that connects the teacher and student in real time, allowing interaction over long distances. However, for effective implementation of such technologies, infrastructure modernization, curriculum adaptation, and staff training are required to improve the quality and accessibility of education for a wide range of students, both in Ukraine and abroad. Thus, distance learning is an essential tool in creating a flexible, accessible, and adaptive educational system that meets the needs of modern society and supports Ukraine's integration into the global educational space.

References

1. Barak M. Science teacher education in the twenty-first century: A pedagogical framework for technology-integrated social constructivism. *Research in Science Education*. 2017. № 47 (2). P. 283-303. doi:<https://dx.doi.org/10.1007/s11165-015-9501->
2. Miller, G. (2014). History of Distance Learning. Worldwidelearn. Retrieved from <https://www.worldwidelearn.com/education-articles/history-of-distance-learning.html>.
3. Picciano A.G. (2017) Online education policy and practice: the past, present, and future of the digital. New York : Routledge. 223 p.

Софянік К.А.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
другого курсу спеціальності 051 Економіка,
науковий керівник: к.е.н., доцент Адвокатова Н.О.,
Херсонський державний університет

ОГЛЯД ЗАГАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ЗБІЛЬШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Ефективність є критично важливим аспектом забезпечення прибутковості та стійкості будь-якого підприємства, особливо на конкурентних ринках роздрібної торгівлі. Роздрібні підприємства, на відміну від фірм, орієнтованих на виробництво, працюють у середовищі, де споживчий попит, управління запасами та якість послуг є життєво важливими для успіху. Підвищення ефективності операцій у роздрібній торгівлі не тільки знижує витрати, але й підвищує задоволеність клієнтів і гнучкість бізнесу.

Одним з найбільш ефективних способів підвищення ефективності роздрібної торгівлі є оптимізація ланцюга поставок. Компанії роздрібного продажу часто стикаються з труднощами управління запасами, що може призвести до фінансових втрат. Впровадження системи інвентаризації «Just-in-time» дозволяє підприємствам зменшити надлишкові запаси та мінімізувати витрати на зберігання. Вона передбачає отримання необхідних запасів безпосередньо перед продажем. Проте ця стратегія вимагає чіткої координації з постачальниками для забезпечення своєчасного поповнення запасів. Зменшуючи терміни виконання робіт і сприяючи кращим відносинам з постачальниками, підприємства роздрібної торгівлі можуть створити більш гнучку та оперативну ланцюжок поставок, аналітику даних можна використовувати для прогнозування попиту клієнтів і оптимізації рівнів запасів, гарантуючи, що продукти будуть доступні в разі потреби, уникаючи витрат на надмірні запаси [1].

Обслуговування клієнтів — це ще одна ключова сфера, де роздрібні підприємства можуть підвищити ефективність. Ефективне обслуговування означає не лише скорочення часу, необхідного для обслуговування кожного клієнта, а й покращення якості взаємодії, що може призвести до вищого рівня задоволеності та утримання клієнтів. Цього можна досягти завдяки кращому навчанню персоналу, що дасть їм можливість ефективніше та результативніше обробляти запити клієнтів. Створення персоналізованого досвіду покупок за допомогою програм лояльності та цільового маркетингу також може збільшити залучення клієнтів і повторні покупки. Роздрібні продавці, які вдосконалюють обслуговування клієнтів за допомогою вдосконалених каналів зв'язку (наприклад, чат-ботів, програм підтримки клієнтів) і механізмів зворотного зв'язку, ймовірно, побачать більшу операційну ефективність.

Інтеграція цифрових технологій є важливою для підвищення ефективності роздрібної торгівлі. Системи планування ресурсів підприємства (ERP), наприклад, дозволяють підприємствам автоматизувати та оптимізувати різні операційні процеси, такі як управління запасами, закупівлі та відстеження продажів. Централізуючи дані між різними відділами, системи ERP забезпечують у реальному часі інформацію про тенденції продажів, рівень запасів і продуктивність постачальників. Це, у свою чергу, дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі приймати більш обґрунтовані рішення та швидко реагувати на зміни ринку [2].

Оптимізація діяльності — це ще один шлях підвищення ефективності роздрібної торгівлі. Виявляючи вузькі місця та неефективність у повсякденних операціях, таких як обробка замовлень і обслуговування клієнтів, роздрібні продавці можуть покращити свій загальний робочий процес. Аналітика даних і

автоматизація процесів є ключовими інструментами, які дозволяють компаніям контролювати та оптимізувати свою діяльність, забезпечуючи ефективне використання ресурсів [3].

І нарешті, програми, орієнтовані на клієнта, мають вирішальне значення для підвищення ефективності роздрібною торгівлі. Надання персоналізованого досвіду покупок, програми лояльності та ефективні канали зв'язку можуть значно покращити утримання клієнтів і збільшити цінність за весь період життя. Роздрібні продавці, які зосереджуються на досвіді клієнтів як на основній частині своєї бізнес-моделі, часто бачать кращу довгострокову ефективність завдяки підвищенню лояльності до бренду та вищим відсоткам повторних продажів.

Підсумовуючи, підвищення ефективності підприємств роздрібною торгівлі поєднує в собі оптимізацію поставок, покращення обслуговування клієнтів та інтеграцію цифрових технологій. Кожна з цих стратегій сприяє зниженню операційних витрат і покращенню надання послуг, забезпечуючи конкурентоспроможність компаній на ринку, що постійно розвивається. У міру того як роздрібна торгівля продовжує рухатися в бік цифровізації, компанії, які приймають і адаптуються до цих загальних принципів ефективності, матимуть хороші можливості для майбутнього зростання та успіху.

Список використаних джерел

1. Shopify. Just- in- Time Inventory. 2023. URL: [\[https://www.shopify.com/retail/just-in-time-inventory\]](https://www.shopify.com/retail/just-in-time-inventory).
2. Oracle. What is ERP? 2023. URL: [\[https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp/\]](https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp/).
3. Автоматизація роздрібною торгівлі: Інструменти для оптимізації торгового бізнесу. 2023. URL: [\[https://uit.kiev.ua/avtomatizacija- rozdribnoi- torgivli-instrumenti-dlja-optimizacii-torgovogo-biznesu/\]](https://uit.kiev.ua/avtomatizacija- rozdribnoi- torgivli-instrumenti-dlja-optimizacii-torgovogo-biznesu/).

VALUE OF ENTERPRISE OUTPUT BY ECONOMIC ACTIVITY TYPE AND SIZE IN UKRAINE

Speaking about production, the first thought that comes to mind is often farming. Ukraine is a country that plays a key role in the agricultural market, even despite challenging circumstances such as COVID-19 in 2019 and the full-scale war.

Therefore, I propose to examine how the volumes of production in agriculture, forestry, and fisheries have developed from 2012 to 2023.

Value of output of enterprises by type of economic activity with a breakdown by large, medium, small and microenterprises in 2012-2023. Agriculture, forestry and fishing

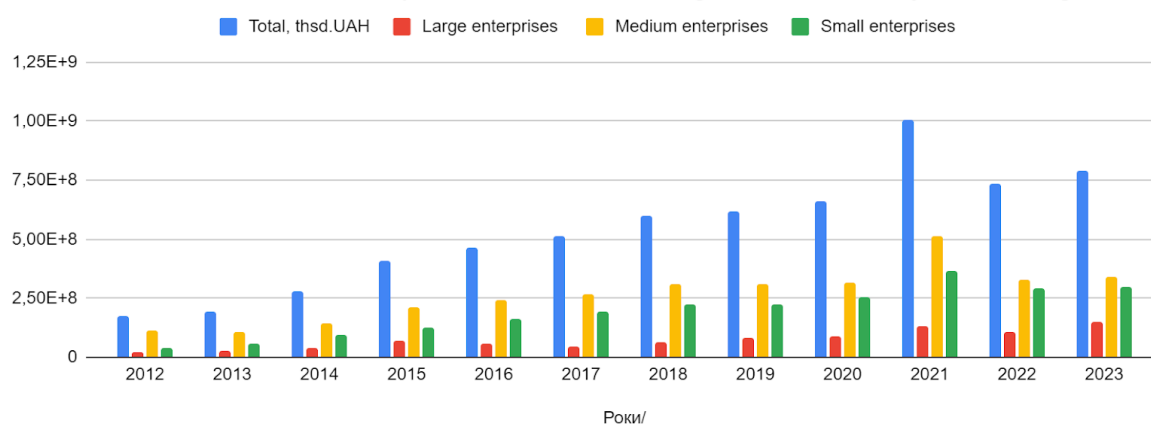


Fig.1 Value of output of enterprises by type of economic activity with a breakdown by large, medium, small enterprises in ukraine

In the chart above, we can see a horizontal axis representing the years and a vertical axis representing amounts in thousands of hryvnias. The total production volume is indicated in blue. A clear upward trend is visible, with the highest peak occurring in 2021, followed by a decline and subsequent increase. Thus, we can assert that the overall volume of produced goods was steadily increasing until 2021. Let's examine the production development of large enterprises. Looking at the chart, we see minor fluctuations, with the highest figures in 2021 and 2023. Overall, large enterprises have a stable production volume with minimal increases and decreases.

In contrast, the charts for medium-sized enterprises, marked in orange, show a more dynamic development. The highest figure, once again, was reached in 2021, at 510 thousand hryvnias.

Looking at the indicators for small enterprises, we can see dynamic growth in production volumes. It is clear that the best year for production was again 2021, after which the figures stabilized and remained relatively consistent.

Analyzing the information we gathered from the chart, we can confidently say that the highest production volume in agriculture, fisheries, and forestry for all sizes of enterprises was in 2021. By examining the production volumes in agriculture, fisheries, and forestry, we can clearly see not only the consequences of the war but also the potential opportunities for recovery and development of the sector. It is very important to continue monitoring these indicators. Since small and medium-sized businesses demonstrate adaptability to changes, it is necessary to study and seek pathways for development, investment, and support for these sectors.

Resources

1. Державний комітет статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Чмут А.В. Ушкаренко Ю.В., Макаренко С.М. Статистико-економічне аналізування цін на молоко. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2021. Вип. 41. С. 85-90. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/712>
3. Чмут, А., Ушкаренко, Ю. Стан та особливості розвитку підприємств переробної промисловості Херсонської області. *Економіка та суспільство*, 2021. №32. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/853>

Ushkarenko I.V.,

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economics, Management and Administration,
Kherson State University

THE INTERRELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL AND EXTERNAL MOTIVATION IN THE FORMATION OF COLLECTIVE ACTIVITY

Labor motivation is the drive for work that arises from a combination of internal factors such as needs, interests, and value orientations, on one hand, and external stimuli that influence a person's consciousness, on the other. All these elements create a complex system of motives that affect a person's attitude toward work and define their behavioral program aimed at satisfying relevant needs. Labor motivation can be viewed as a complex dynamic phenomenon containing two

interrelated components – internal and external. Each of these components uniquely influences mental processes and the overall effectiveness of an individual's activities. Internal motivation has the most positive impact on cognitive processes and the personality as a whole. At the same time, external motivation can play an important role in solving specific, practical tasks.

The effectiveness of activities largely depends on the acceptance of common values and socio-psychological attitudes by all employees of the organization. According to the collectivist principle of motivation proposed by W. Ouchi [4, p. 160], which supports the creation of a collective subject of activity, it is crucial to foster interconnectivity and interdependence among workers in a group. This ensures the group's ability to exhibit various forms of activity, forms a socio-psychological «we», encourages psychological readiness among group members for joint activities, and helps them navigate the social environment.

To develop an appropriate level of motivation, organizational leadership must strive to grow employees from state «X» to state «Y», as per McGregor's theory – transitioning from the «economic man» to the «social man» [3, p. 174]. This implies providing greater freedom for autonomy, responsibility, and creativity while creating favorable conditions for such development. Enriching the content of work, which involves broader staff engagement in planning, executing, and assessing tasks, allows for more comprehensive satisfaction of employees' needs, in line with Herzberg's [1, p. 98] motivation-hygiene theory. Additionally, it is essential to establish a unified goal for all employees, which serves as the foundation of motivation and directs behavior, as emphasized in Locke and Latham's [2, p. 72], goal-setting theory. Employees should not only understand the goal and know how to achieve it, but also recognize it as something for which they are willing to work.

Thus, labor motivation is a complex system of interaction between internal and external factors that influence work effectiveness and personal development of employees. The organization's leadership awareness of the role of motivation allows not only for increased productivity but also for the creation of a healthy and cohesive team focused on achieving common goals.

It is important to emphasize that the greatest effectiveness comes from a harmonious combination of internal and external motivation, which helps satisfy not only the material but also the social needs of employees. Internal motivation, based on interests, values, and self-realization, plays a key role in achieving long-term results. At the same time, external stimuli help address specific tasks and support discipline in work.

Consequently, to ensure the stable development of the organization, it is essential to create conditions that support motivation at all levels. This includes the development of corporate values shared by all employees, the formation of common

socio-psychological attitudes, the encouragement of creativity and initiative, as well as the support of teamwork and mutual dependence within the group. The development of such approaches will enable organizations to effectively adapt to changing market conditions, increasing employee engagement and contributing to the achievement of strategic goals.

References

1. Herzberg F. Motivation to work. New York: Wiley, 1959.157 p.
2. Latham, G.P. Locke E.A. Goal-setting – a motivational technique that works. Organizational Dynamics. 2009. № 8 (2). P. 68-80.
3. McGregor, D. Leadership and motivation: essays. Cambridge, Mass: MIT Press, 1966. 286 p.
4. Ouchi, W.G. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. Academy of Management Reinform. 1978. V. 2. № 3. P. 159-168.

Федорчук О.М.,

к.е.н.,доцент, професор кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна,

Дегтяренко М.А.,

к.ю.н., кафедра аграрного права та землекористування
університет ім. Марії Кюрі-Склодовської, м. Люблін, Польща

KONCEPCJA „SMART VILLAGE” JAKO PRIORYTETOWY KIERUNEK ROZWOJU INFRASTRUKTURY WIEJSKIEJ W UKRAINIE W KONTEKŚCIE POWOJENNEJ ODBUDOWY

Через актуальність численних проблем існування сіл міжнародна спільнота шукає розумні та ефективні способи управління ними. Відповідно такі села все частіше отримують мітку «розумних». Одним із способів концептуалізації поняття «Розумне село» є його модель як стійкого і придатного для життя середовища. Розвиток сільської місцевості може сприяти зменшенню регіональної нерівності та вирівнюванню соціально-економічних умов між містом і селом. Це може сприяти сталому розподілу ресурсів, розвитку інфраструктури, доступу до освіти, охорони здоров'я та інших державних послуг. Тому розвиток сільської місцевості має велике соціальне значення.

Міжнародний досвід також показує, що інфраструктура сільських територій потребує не лише економічного розвитку, а сталого розвитку в усіх сферах і в широкому сенсі. Розвиток сільських територій потребує комплексного підходу, який включатиме покращення інфраструктури, розширення доступу до сучасних сільськогосподарських технологій, підтримку малих та середніх сільських підприємств, надання фінансових та консультаційних послуг, підтримку фермерів через кредити та навчання, розвиток інфраструктури для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, а також залучення молоді до сільського життя та підприємництва [1].

Ефективний розвиток села потребує розумного підходу. Перспективним варіантом розвитку сільських територій в Україні є концепція «розумного села», яка вписується в концепцію сталого розвитку і вже широко й успішно впроваджується у світі. Ця концепція також повністю відповідає децентралізації влади, екологічним викликам в частині розумного використання ресурсів, але водночас спрямована на перетворення села на успішний проект для покращення життя сільських жителів, шляхом покращення доступу до послуг в широкому значенні.

Підхід «Розумне село», який набирає обертів в світі протягом кількох років, базується на поєднанні сучасних інструментів і технологій з метою покращення якості життя та підвищення рівня публічних послуг для сільських мешканців, раціонального використання ресурсів та зменшення впливу на навколишнє середовище. Громада «розумного села» співпрацює на своїй території та спільно приймає рішення щодо її розвитку. Автори погоджуються з Б.Єжинською, що концепція «розумних сіл» повною мірою вписується в широку ідею сталого розвитку [2; 3].

Вважаємо, що підхід розумного села не передбачає впровадження універсального рішення, але має характеризуватись багатовимірністю:

- 1) Розумне суспільство – високий рівень участі місцевого населення у вирішенні місцевих проблем та прийняття рішень (включно з електронною участю), підвищення рівня освіти, створення соціальних інновацій, соціальна креативність, особливо в пошуку інноваційних рішень виникаючих соціально-економічних проблем; зменшення бідності та соціальної ізоляції мешканців сільських територій, захист традицій і культури сільської місцевості;

- 2) Розумна економіка – підвищення рівня доходів у сільській місцевості, створення нових робочих місць за межами сільського господарства, включаючи розвиток туризму, створення інновацій та підтримка стартапів, циркулярну економіку.

- 3) Розумне довкілля – зменшення викидів парникових газів, зменшення забруднення, захист біорізноманіття, довкілля, реалізація принципу сталого

розвитку, захист сільського ландшафту, розвиток нових форм використання природного потенціалу суспільства.

4) Розумне врядування – залучення різноманітних стейкхолдерів до процесу прийняття рішень (органи державної влади, соціальні партнери, економічні партнери, неурядові організації), створення довгострокового бачення розвитку сільських територій на основі ендегенних факторів;

5) Розумне сільське господарство – використання нових технологій у сільському господарстві, підвищення значення ІКТ у виробничому та управлінському процесі сільського господарства, використання дружніх технологій, які зменшують забруднення в сільськогосподарському виробництві. Наприклад, використання Інтернету речей (IoT) для моніторингу та оптимізації сільськогосподарських процесів (включно з зрошенням, удобренням і моніторингом стану рослин);

6) Розумна доступність – створення зручностей для сільського населення; доступ до державних послуг, таких як: освіта, охорона здоров'я, включаючи впровадження електронних публічних послуг, доступ до ІКТ, включаючи використання цифрових технологій для забезпечення зв'язку між різними сільськими районами та зовнішнім світом, високоякісна громадська інфраструктура (дороги, мости, залізниці), транспортне сполучення, доступ до культури (бібліотеки, театр, кінотеатри).

Сучасний розвиток сільської місцевості в Україні теж зумовлений впровадженням заходів децентралізації, зокрема створенням належних умов (матеріальних, фінансових та організаційних) для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень, ефективного використання наявних ресурсів і максимального залучення населення до прийняття управлінських рішень [4; 5].

Діджиталізацію територіальних українських громад, що розпочалась у 2016р., можна вважати першим кроком до реалізації концепції «Розумних сіл» в Україні, оскільки концепція «Розумного села» серед іншого визначається використанням інформаційних технологій для вирішення соціальних проблем.

На жаль, через війну процес реформування призупинено. Однак слід відзначити значний розвиток інформаційних технологій в Україні та можливість їх використання навіть під час війни для покращення життя сільських жителів, особливо в контексті доступу до соціальних послуг у прифронтових районах.

На думку авторів, окрім стратегічних національних планів розвитку, при відбудові країни також має робитись акцент на місцевих ініціативах, менших за масштабом, але які мають більше ефектів видимих для мешканців окремих

територій. У свою чергу, концепція «Розумне село» передбачає реалізацію як масштабних проєктів, так і локальних малих проєктів.

Як показує досвід Польщі, місцеві громади часто затверджують власну стратегію впровадження «Розумного села» на конкретній території (громаді). Водночас на думку авторів доцільним розроблення та затвердження типової стратегії, виконавчою владою України, яку місцеві громади могли б брати за основу та адаптувати під власні потреби та ресурси.

Як показує закордонний досвід, велике значення для реалізації концепції «розумного села» має підтримка та фінансування. Фінансування може здійснюватися з різних джерел, у тому числі державних, недержавних та місцевих фондів. Але при цьому реалізація концепції «Smart Village» не обов'язково передбачає використання передових технологій і великих фінансових витрат.

Підсумовуючи зазначимо, концепція «Розумне село» узгоджується з принципами сталого розвитку, який є пріоритетним у політиці держави щодо сільської місцевості, та з принципами політики децентралізації, яку Україна проводить останніми роками. Сьогодні, враховуючи економічні, екологічні та соціальні зміни, спричинені військовою агресією Російської Федерації, методи людської діяльності потребують докорінного перегляду. Тому ми вважаємо, що в цей складний для України час особливого значення набуває новий підхід до організації та розвитку країни в цілому і сіл як її основи.

З метою реалізації Концепції «Розумне село» вбачається доцільним включити її до загальної Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 р., а також до Концепції розвитку сільської місцевості.

Отже ідея створення "розумних сіл" вимагає науково-методичного базису та проведення державної політики як комплексу взаємопов'язаних політичних, правових, економічних, соціально-культурних і організаційних заходів, спрямованих на встановлення загальнодержавних пріоритетів розвитку розумного села як основи розвитку інфраструктури сільських територій в Україні в умовах повоєнного періоду.

Список використаних джерел

1. Bailey, M., Henriques, J., Holmes, J., & Jain, R. (2012). Smart villages scoping study. Smart villages technical report no. 1 Available at: <http://e4sv.org/publication/smart-villagesscoping-study/>.

2. Jeżyńska B., Partnerstwo wiejsko-miejskie jako koncepcja zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, „Teka Komisji Prawniczej PAN. Oddział w Lublinie”, 2018, vol. 11(1).
3. The impact of the war in Ukraine on rural labour markets, Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022, Available at: <http://surl.li/uqnjhg>.
4. Ткаченко Д. (за ред.), Продовольча безпека - важливий елемент економічної та національної стабільності, Миколаїв: МНАУ, 2023. 104с.
5. Fedorchuk O., Dehtiarenko M. Zarządzanie powojenną odbudową infrastruktury transportowej sektora rolnego Ukrainy w kontekście eurointegracji. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу*: тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму, м. Київ, 23 берез. 2023 р. / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 118-120.

Цховребова Є. Р.,

студентка 2 курсу магістратури, бізнес-адміністрування,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛЮЧОВЕ ЗНАЧЕННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

У сучасному конкурентному банківському середовищі рівень обслуговування клієнтів має вирішальне значення для формування та утримання лояльності. Цифрова революція, зумовлена досягненнями у сфері великих даних, робототехніки та Інтернету речей (Internet of things, або скорочено IoT), трансформувала способи взаємодії бізнесу з клієнтами, особливо в банківській сфері [3, с. 1]. Цифрові технології суттєво впливають на розуміння та реалізацію клієнтоорієнтованості [14, с. 212]. Клієнти сьогодні очікують персоналізованого досвіду та безперешкодної взаємодії, активно формуючи свої банківські послуги. Поява фінтех-компаній посилила цю конкуренцію, підштовхуючи банки до використання аналітики даних та впровадження гнучких методологій для кращого задоволення потреб клієнтів [8, с. 1]. Оскільки очікування клієнтів та регуляторний тиск зростають, традиційні моделі обслуговування намагаються встигати за ними, що вимагає

переоцінки структури обслуговування для підвищення гнучкості та клієнтоорієнтованості.

Концепція клієнтського сервісу не є новою і існує вже давно. Цей термін поширений у різних галузях та організаціях, проявляючись на різних рівнях всередині компаній. Як наслідок, не дивно, що з'явилося багато визначень клієнтського сервісу як в академічному, так і в бізнес-секторі [18, с. 113-124].

Саме тому, з метою виявлення його ключових характеристик та елементів, було проведено морфологічний аналіз поняття «клієнт» (табл. 1).

Таблиця 1

Морфологічний аналіз терміну «клієнт»

Визначення	Ключові слова	Автор
Фізична особа, яка бере участь в акті придбання товарів або послуг, формуючи відносини з постачальниками цих товарів	Фізична особа, придбання, товари	Пітер Друкер [6, с. 1]
Клієнт - це певна особа або сторона, яка сплачує плату за продукт або послугу для задоволення своїх потреб	Людина, сплачує, продукт, потреби	Філіп Котлер [13, с. 13]
Клієнт - це особа, яка ознайомилася з продуктом або послугою, що полегшує її участь у споживчому ринку	Особа, споживач, ринок	Пітер Друкер [7, с. 23-24.]
Коли ми обмінюємо гроші на послугу або товар, ми є клієнтами	Обмін, гроші, товар	Пол Р. Тімм [15, с. 3]
Клієнт - це особа або група осіб, які купують товари або послуги у компанії, зазвичай беручи участь у транзакції, що відображає їхні потреби, вподобання та цінності	Особа, товари, транзакція, потреби	Філіп Котлер, Кевін Келлер [10, с. 134]
Люди, які купують і користуються продуктами чи послугами компанії. Розуміння їхньої поведінки та потреб має вирішальне значення для будь-якої організації	Купівля, продукти, потреби	Джон Гудман, Пітер Норт [5, с. 25]

Аналіз різних визначень поняття «клієнт» приводить до висновку, що зараз цей термін відображає складні відносини, що характеризуються фінансовим обміном і постійною ринковою взаємодією. Клієнти - це активні учасники, які емоційно взаємодіють з брендами, формуючи свою ідентичність через ці відносини. Це розширене визначення охоплює всіх, хто бере участь в обміні цінностями, поєднуючи економічну діяльність з динамікою відносин. Для бізнесу розуміння потреб споживачів має важливе значення для розвитку змістовної взаємодії та лояльності.

Слово «сервіс» походить від старофранцузького «server», що означає «служити». У сучасному розумінні «сервіс» означає не лише акт служіння, але й цінну взаємодію або транзакцію, яка задовольняє потреби інших, що відображає зміну акценту з підпорядкування на взаємну вигоду та підтримку. Коріння і трансформація поняття «сервіс» відображають культурні та суспільні зрушення, демонструючи, як мова розвивається разом із людською взаємодією та соціальними конструктами. У таблиці 2 наведено короткий огляд визначень, що відображають академічний погляд на термін «сервіс».

Морфологічний аналіз терміну «сервіс»

Визначення	Ключові слова	Автор
Процес, що складається з низки більш-менш нематеріальних дій, які зазвичай, але не обов'язково завжди, відбуваються у взаємодії між клієнтом і працівниками сервісу та/або фізичними ресурсами чи товарами та/або системами постачальника послуг, які надаються як рішення проблем клієнта	Процес, нематеріальна діяльність, клієнт, товари, рішення	Крістіан Грьонроос [4, с. 9]
Сукупність видів діяльності, які при виконанні створюють цінність на користь користувача без передачі права власності	Діяльність, цінність, без права власності	Девід В. Паркер [13, с. 12]
Діяльність або серія дій з нематеріальними та матеріальними елементами, які створюють цінність для клієнта, як правило, у вигляді змін у його фізичному, емоційному або ментальному стані	Діяльність, нематеріальні елементи, цінність, зміни стану	Крістофер Лавлок, Йохен Віртц [12, с. 6]
Будь-яка дія або виконання, яку одна сторона може запропонувати іншій стороні, що є по суті нематеріальною і не призводить до набуття права власності на що-небудь	Виконання, нематеріальний, без права власності	Філіп Котлер, Кевін Келлер [11, с. 402]
Дії, процеси. Сервіси є експериментальними і часто споживаються в міру їх виробництва	Процеси, споживання	Валарі Цейтхамль, Парсу Парасураман, Леонард Беррі [16, с. 34]
Застосування спеціалізованих компетенцій (знань та навичок) через дії та процеси на користь іншого суб'єкта	Застосування, компетенції, суб'єкт	Стівен Л. Варго, Роберт Ф. Луш [2, с. 3]

Термін «сервіс» охоплює як матеріальні, так і нематеріальні види діяльності, які спільно створюють цінність для клієнтів без передачі права власності. Він передбачає взаємодію між постачальниками та споживачами послуг, підкреслюючи, що досвід є критично важливим для створення цінності. Сервіс може впливати на фізичний, емоційний чи розумовий стан клієнтів, що підкреслює важливість клієнтського досвіду. Загалом, сервіс є важливим засобом вирішення проблем клієнтів, поєднуючи в собі продуктивність, взаємодію та залученість на ринку.

Термін «клієнтський сервіс» у банківському секторі визначається як підтримка, що надається клієнтам до, під час та після проведення фінансових операцій. Винятковий рівень обслуговування клієнтів має вирішальне значення для диференціації у висококонкурентній та регульованій галузі. Основні причини, чому обслуговування клієнтів є важливим у банківському секторі, включають:

1. Задоволеність клієнтів. Дослідження показують, що банки, які надають пріоритет клієнтському досвіду, зростають значно швидше, ніж ті, які цього не роблять.

2. Репутація та довіра. Якісне обслуговування клієнтів має вирішальне значення для репутації, оскільки 73% споживачів вважають його ключовим фактором при прийнятті рішення про покупку [1]. Погане обслуговування може зашкодити репутації банку, тоді як позитивний досвід сприяє залученню нових клієнтів.

3. Утримання клієнтів. Утримання існуючих клієнтів є більш рентабельним, ніж залучення нових, оскільки витрати на залучення клієнтів можуть бути в п'ять разів вищими [17]. Якісний сервіс підвищує задоволеність та лояльність, що призводить до збільшення використання продукту.

4. Розуміння потреб клієнтів. Вподобання клієнтів, що змінюються, вимагають завчасного реагування та індивідуального підходу до надання послуг. Така персоналізована співпраця підвищує рівень задоволеності та затребуваності на ринку.

5. Адаптація до технологій. З розвитком цифрового банкінгу клієнти потребують допомоги в роботі з онлайн-платформами. Надання проактивної підтримки підвищує впевненість у використанні нових технологій.

Постійне вдосконалення процесів клієнтського сервісу є життєво важливим для того, щоб відповідати очікуванням клієнтів і технологічному прогресу, що змінюються. Це включає навчання персоналу, використання технологій, таких як штучний інтелект, та аналіз відгуків для підвищення операційної ефективності та задоволеності клієнтів. Зрештою, вдосконалення обслуговування клієнтів зміцнює відносини та сприяє довгостроковому зростанню і прибутковості.

Список використаних джерел

1. Банківське обслуговування клієнтів: Посібник. *Зендеск*: веб-сайт. Посилання: <https://www.zendesk.de/service/ticketing-system/banking-customer-service/#> (accessed at: 03.10.2024).
2. Варго С. Л., Луш Р. Ф. Еволюція до нової домінуючої логіки маркетингу. *Журнал маркетингу* 68(1), 2006. С. 3.
3. Гіменес Х. Ф. Клієнтоорієнтованість: Новий шлях до продуктових інновацій та прибутковості. *Видавництво Кембриджських науковців*, 2018. С. 1.
4. Грьонроос К. Сервісний менеджмент і маркетинг: Підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами. 2000. С. 9.
5. Гудман Дж., Норт П. Клієнтський досвід 3.0. Високоприбуткові стратегії в епоху технологічного сервісу. 2014. С. 25.
6. Друкер П. Друкер про те, як бути клієнтоорієтованим. *Інститут Друкера*, 2018. С. 1.
7. Друкер П. Про основи менеджменту. *Гарвардський бізнес-журнал*, 2020. С. 23-24.

8. Залнієрюте М., Беднарз З. Гроші, влада та штучний інтелект: автоматизовані банки та автоматизовані держави. *Видавництво Кембриджського університету*, 2023. С. 1.
9. Котлер П. Трансформаційний маркетинг. Поєднання технологій нового часу та людських інсайтів. 2024. С. 13.
10. Котлер П., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент, 15-е видання. *Пірсон*, 2016. С. 134.
11. Котлер П., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. Нью-Делі, Індія: *Прентіс-Хол*, 2006. С. 402.
12. Лавлок К., Віртц Й. Маркетинг послуг: Люди, технології, стратегія. *Пірсон*, 2016. С. 6.
13. Паркер Д. В. Управління сервісними операціями: Загальний досвід. *Видавництво Едварда Елгара*, 2018. С. 12.
14. Рідманн-Штрайтц К. Переосмислення підходу клієнтоорієнтованості в цифрову епоху в: Маркус А., Ванг В. Дизайн, користувацький досвід та юзабіліті: Теорія і практика. *Міжнародне видавництво Спрінгер*, 2018. С. 212.
15. Тімм П. Р. Обслуговування клієнтів: Кар'єрний успіх через лояльність клієнтів. 4-е видання. *Прентіс-Хол*, 2007. С. 3.
16. Цейтхамль В. А., Парасураман А., Беррі Л. Л. Проблеми та стратегії у маркетингу послуг. *Журнал маркетингу*, 49(2), 1985. С. 34.
17. Чи досі створення нового клієнта коштує в 5 разів дорожче, ніж утримання старого? *Форбс*: веб-сайт. Посилання: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/04/29/does-it-still-cost-5x-more-to-create-a-new-customer-than-retain-an-old-one/> (accessed at: 03.10.2024).
18. Шах Д., Руст Т. Р., Парасураман А., Стелін А., Джордж С. Дей Шлях до клієнтоорієнтованості. *Журнал досліджень сфери послуг*, 9 (2), 2006. С. 113–124.

Чепига А.Я.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 051 Економіка,
науковий керівник: д.е.н., доцентка *Петренко В.С.*,
Херсонський державний університет, м.Івано-Фанківськ, Україна

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ПІДТРИМКИ НА ВІДБУДОВУ ІНФРАСТРУКТУРИ

Цілеспрямовані атаки Росії на українську енергетичну інфраструктуру викликали значні збитки. За даними звіту про стан виконання бюджету

державного фонду енергоефективності, "85% потужностей газових та вугільних електростанцій, а також половина гідроелектростанцій були зруйновані або пошкоджені" [1]. Майже половина ядерних реакторів України відключена через окупацію Запорізької АЕС, роблячи перспективи майбутньої зими ще більш невизначеними. У відповідь на значні виклики в енергетичній сфері, Україна активізувала розвиток проектів в області відновлюваної енергетики та енергоефективності [2]. Міжнародні фінансові інституції та інвестори підтримують ці ініціативи [5], що є критично важливим для довгострокового відновлення країни.

Серед ключових гравців та проєктів слід виділити **Фонд енергетичної підтримки України**, створений спільно з Німеччиною, який фінансує придбання критично необхідного обладнання, такого як трансформатор вартістю €1.3 млн, для відновлення енергопостачання в Одесі та інших постраждалих регіонах [3][4]. Також **Міжнародна фінансова корпорація (IFC)**, що входить до групи Світового банку, готує до фінансування чотири проєкти у сферах вітрової енергетики, акумуляторних батарей та розподіленої генерації [7]. Ці проєкти сприятимуть збільшенню потужностей відновлюваної енергетики в Україні, посилять надійність електромереж та дозволять задовольнити зростаючий попит на електроенергію.

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), підтвердив свою відданість Україні, виділивши нові кошти розміром €4.5 млрд [6]. Ці кошти будуть спрямовані на реалізацію різноманітних проєктів, включаючи будівництво сонячних електростанцій, розвиток біопаливного проєкту, кредитування малого та середнього бізнесу та підтримку проєктів з енергоефективності.

Програма підтримки енергоефективності для України (EE4U), керована IFC та фінансована урядом Німеччини, направлена на модернізацію житлового фонду країни [3]. Програма передбачає впровадження енергоефективних технологій, утеплення будинків та встановлення сучасних систем опалення, що дозволить знизити споживання енергії та зменшити викиди шкідливих речовин. В рамках **EU Civil Protection Mechanism**, що є механізмом цивільного захисту ЄС, було виділено понад 1000 генераторів для забезпечення постійного електропостачання українських міст та селищ [5].

Слід зауважити, що **Ukraine Energy Support Fund**, створений Енергетичною спільнотою, мобілізував близько €500 млн пожертвувань [4]. Ці кошти будуть спрямовані на підтримку української енергетичної системи, фінансування ремонтних робіт та придбання необхідного обладнання. Також передбачаються інвестиції в розмірі €100 млн згідно програми реконструкції та відновлення інфраструктури електропередач, що фінансується **KfW**

(Німецьким банком розвитку), для зміцнення стійкості українських електромереж.

Які ж фінансові інструменти та програми були уже залучені в рамках підтримки енергетичної ситуації в Україні? В першу чергу слід згадати програму **"Ukraine Facility"**, пакет фінансової допомоги ЄС якої передбачає виділення €38.27 млрд, з яких €5.27 млрд – гранти, а €33 млрд – кредити [6]. Ці кошти будуть спрямовані на підтримку економіки України, розвиток ключових секторів, включаючи енергетику, та відновлення інфраструктури, що постраждала від війни. **"Ukraine Investment Framework"**, ініціатива міжнародних партнерів, передбачає мобілізацію €9.3 млрд, з яких €7.8 млрд – гарантії для кредитування, а €1.51 млрд – змішане фінансування [7]. Ця ініціатива має на меті залучити приватні інвестиції в Україну, сприяючи відбудові країни та стимулюючи економічне зростання.

На шляху до енергонезалежності та "зеленого" майбутнього, українцям пропонуються різноманітні інструменти державної підтримки. **Програма "Доступні кредити 5-7-9%"** [2], що реалізується 46 банками-партнерами, надає ОСББ та ЖБК можливість отримати кредити до 5 млн грн на п'ять років під 7% річних для придбання сонячних панелей, інверторів та акумуляторних батарей. Це сприятиме розвитку розподіленої генерації та зменшенню залежності від централізованих електромереж. Для окремих споживачів діє **програма кредитування для фізичних осіб**, що передбачає надання кредитів до 480 тис грн на 10 років під 0% [7]. Ці кошти можна використовувати для придбання генераторів, сонячних батарей та іншого обладнання. Остання у списку **ініціатива "ГрінДІМ"**, що реалізується Фондом енергоефективності, компенсує до 70% вартості обладнання для ОСББ та ЖБК, що встановлюють сонячні електростанції, теплові насоси або комбіновані рішення [1]. Максимальна сума компенсації – 1 млн грн для сонячних електростанцій, 2 млн грн для теплових насосів та 3 млн грн для комбінованих рішень.

Значна підтримка України в її напрямку до її енергетичної незалежності забезпечуються за рахунок міжнародних та прямих інвестицій. У співпраці з Європейською комісією та урядом України, **Європейський інвестиційний банк (ЄІБ)** залучає понад €1 млрд для фінансування "зелених" проектів українського бізнесу [3][6]. Ці інвестиції допоможуть зменшити залежність від імпорту викопного палива та підвищити енергетичну безпеку країни.

Програма рішень для відновлюваної енергетики, підтримана урядом Німеччини та ЄІБ, надає гранти розміром €20 млн на розвиток вітрової та сонячної енергетики, а також підвищення енергоефективності [2]. Ця програма відкриває нові можливості для українських підприємців, які прагнуть досягти енергетичної незалежності та зменшити свій вплив на довкілля.

Малий та середній бізнес також отримає підтримку через програму **"Додай енергії твоєму бізнесу"**. Вона пропонує фінансування та консультації для впровадження енергоефективних технологій, що дозволить підприємствам зекономити кошти та ресурси. Зелений рух в Україні також підтримує **"Green for Growth Fund"**, який надає "зелені" кредити та інвестує в проекти відновлюваної енергії [4]. Державна програма **"Зелене кредитування через фонд"** в Україні допомагає підприємствам середньої капіталізації, малим та середнім компаніям, а також організаціям, що займаються "зеленими" технологіями, адаптацією до зміни клімату та енергоефективністю, отримувати доступ до фінансування. ЄС надає 45 мільйонів євро для покриття перших збитків, 7 мільйонів євро інвестиційних грантів та 3 мільйони євро технічної допомоги через німецький банк розвитку **Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)** [3]. Ця програма сприяє розвитку екологічно відповідальних проектів та переходу України на більш екологічно чисті технології.

Міжнародна підтримка є ключовим фактором у зміцненні енергетичної незалежності України. Вона прискорює відновлення зруйнованої інфраструктури, сприяє розвитку відновлюваної енергетики та енергоефективності, знижує залежність від імпорту викопного палива та підтримує перехід на екологічно чисті технології. Міжнародні партнери також допомагають Україні підвищити стійкість енергетичної системи до зовнішніх впливів, зокрема до можливих майбутніх атак з боку країни агресора - Росії. Завдяки міжнародній допомозі Україна має всі можливості не лише відновити, а й модернізувати свою енергетику, роблячи її більш сучасною та незалежною.

Список використаних джерел

1. Звіт про стан виконання бюджету державного фонду енергоефективності
URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/6-3_2019/Zvit_6-3_2019.pdf
2. Спільний звіт України та ЄС щодо прогресу у сфері енергетики
URL: https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/ukraine_progress_report_2023.pdf
3. План реалізації програми Ukraine Facility URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/d122882f-599b-4158-8a6b-583f5cfd7b77_en?filename=Ukraine-facility-july2024_en.pdf
4. Звіт Енергетичного Співтовариства щодо адаптації українського законодавства до європейського URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/74165.pdf>

5. Інформація про інвестиції в український бізнес URL: <https://www.eib.org/en/press/news/united-in-ukraine-s-recovery-ec-eib-undp-partnership-is-driving-reconstruction-and-building-resilience>
6. Стаття від ЄІБ “Інвестувати в відновлювані джерела енергії - єдиний шлях до майбутнього URL: <https://eib.org/en/essays/europe-energy-transition-renewable>
7. Неові ініціативи IFC в Україні URL: <https://www.ifc.org/uk/pressroom/2024/28220>
8. Вплив IFC на розвиток відновлюваної енергетики в Україні URL: <https://www.ifc.org/uk/pressroom/2024/ifc-ebrd-eu-and-france-help-deliver-largest-fdi-in-ukraine-since-invasion-strengthen-telecom-infrastructure>

Chmut A.,

PhD, Senior Lecturer of department of Economics,
Management and Administration,

Levanchenko Y.,

Undergraduate student of department of Economics,
Management and Administration,
Kherson State University

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE CREATIVE ECONOMY IN UKRAINE DURING WARTIME

The creative economy is a sector of the economy based on intellectual activity, creativity, culture, and innovation. It encompasses industries related to art, design, music, fashion, cinema, architecture, advertising, IT technologies, and more. This sector contributes to job creation, cultural development, enhancing the country's competitiveness in the global market, and stimulates innovation and economic growth.

In Ukrainian scientific and cultural discourse, the term "cultural industries" is often used alongside "creative industries" to denote traditional forms of creativity and cultural heritage. Since 2016, creative industries in Ukraine have been actively developing, supported by the creation of an appropriate legal framework and institutional support. Key achievements include:

- The introduction of the terms "creative industries" and "creative product" into the Law of Ukraine "On Culture."
- Adoption of a long-term cultural development strategy by the government (2016), which supports innovation, new knowledge, and creative industries.

- Inclusion of creative industries as a priority sector in Ukraine's Export Strategy.
- Recognition of the development of creative industries as a primary goal in the State Regional Development Strategy for 2021-2027, with a focus on new educational approaches and interdisciplinary formats.
- Establishment of a separate division within the Ministry of Culture of Ukraine to support the development of creative industries.

According to various estimates, creative industries account for 4-10% of Ukraine's economic value added, with significant contributions from the IT sector, advertising, marketing, audiovisual sector, architecture, and publishing.

However, the rapid development of this sector has been slowed, first by the COVID-19 pandemic and then by the full-scale war. A decline in purchasing power, population and business migration, and the destruction of enterprises have negatively impacted the creative economy. Meanwhile, cultural industries during the war have become a significant factor in shaping national identity and promoting a positive image of Ukraine globally. European countries have increased grant support for Ukrainian cultural and creative projects, which has raised demand for Ukrainian cultural products.

In 2024, Ukraine began working on a new cultural development strategy that will consider the role of creative industries in stabilizing and developing the economy in the post-war period.

Thus, despite the challenges of wartime, the development of Ukraine's creative economy remains a promising direction. It not only fosters economic growth but also plays an essential role in preserving national identity and promoting the country's image. Support from international partners and the adaptation of cultural development strategies enable creative industries to become one of the drivers of economic resilience and recovery in the post-war period.

References

1. Чмут А.В. Ушкаренко Ю.В., Синякова К.М. Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції/ *Економіка та суспільство*. 2018. №18. URL: <http://economyandsociety.in.ua/>
2. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.Н. Креативні кластери як форма кооперації в креативних індустріях Європейського Союзу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки»* 2019. № 36. С. 26-31
3. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Інтеграція та кооперація в креативних галузях. Розвиток підприємств в умовах нестабільного зовнішнього

середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія / за ред. д. е. н., проф. Шарко М. В. Херсон: ФОП Вишемірський В. С., 2019. С 19-26.

Chmut A.,
PhD, Senior Lecturer of department of Economics,
Management and Administration,
Kherson State University

AGRICULTURAL COOPERATION IN THE EU DAIRY SECTOR: POLAND'S WAY FROM INDUSTRY TRANSFORMATION TO COMPETITIVE ADVANTAGE

Poland is among the largest milk producers within the EU, contributing 8.8% to the EU's milk supply in 2022. It trails Italy (9%), the Netherlands (9.6%), France (6.6%), and Germany (22%). This significant position in the dairy sector is the result of extensive transformation over recent decades. Notably, Polish dairy farms tend to be small and fragmented, averaging around 13 cows per farm. This contradicts studies suggesting that farms with fewer than 15 cows struggle with competitiveness, while optimal competitiveness is achieved with at least 30 cows [1]. Consider in particular the reasons for this success Polish dairy farms.

Despite smaller herd sizes, Poland's milk production closely matches that of countries like Italy and the Netherlands, which average 54 and 101 cows per farm, respectively.

This success can be explained by the strong system of Polish dairy cooperatives, which play a vital role in the European agricultural framework. Cooperatives provide over 64% of the EU's total milk supply [2]. Their role is not only to admit new members but also to consolidate through mergers and acquisitions, enhancing market influence and stability.

At present, consolidation is taking place not only through the consolidation of cooperatives by accepting new members, but also through mergers and acquisitions of cooperatives among themselves.

The main idea of agricultural cooperation is to create additional benefits for its members through economies of scale, which results in increased efficiency and overall business competitiveness.

In Poland, around 100 dairy cooperatives support thousands of farmers, ensuring stable milk procurement, access to production resources, financial loans, and the option to trade milk for finished dairy products[3].

The Mlekpól Dairy Cooperative exemplifies this model, with over 9,000 members producing 5.5 million liters of milk daily, which is processed across 14 plants. Mlekpól illustrates both horizontal integration among suppliers and vertical integration with dairy product manufacturers[4].

The efficiency of Polish dairy producers is largely supported by cooperation, which allows them to achieve economies of scale, reduce costs, and maintain competitiveness despite the small size of individual farms. Cooperatives consolidate resources and facilitate modernization, providing farmers with financial support, stable market access, and access to advanced technologies. This approach enables Polish dairy farmers to meet high production standards and maintain strong export levels, positioning Poland as a major player in the European dairy market.

References

1. Ziętarek, W.; Pietrzak, M.; Malak-Rawlikowska, A. Polish Dairy Farm Transformations and Competitiveness 20 Years after Poland's Accession to the European Union. *Animals* 2024, 14, 2013. URL:<https://doi.org/10.3390/ani14132013>
2. Eurostat (Database). Cows' milk Collection and Products Obtained—Annual Data. URL: <https://data.europa.eu/data/datasets/aa1ucgmbua0cgflz2fodq?locale=en>
3. Co-ops the key to a healthy polish dairy industry. URL: <https://agriorbit.com/co-ops-the-key-to-a-healthy-polish-dairy-industry/>
4. Pietrzak, M.; Domagała, J.; Chlebicka, A. Competitiveness, productivity, and efficiency of farmers' cooperatives: Evidence from the polish dairy industry. *Zagadnienia Ekon. Rolnej/Probl. Agric. Econ.* 2023, 376, 1–25.
5. Mlekpól Dairy Cooperative. URL:<https://mlekpól.com.pl/index.php/en/about-company/history/>
6. Sakovska O., Shpykuliak O., Ushkarenko I., Chmut A. Socio-economic institutions for development of cooperation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol.4, No.27. P. 513-521. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1595/1611>
7. Ушкаренко Ю.В., Соловйов А.І. Чмут А.В., Особливості формування системи кооперативних відносин в агропромисловому виробництві *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2020.№ 38. С. 51-56. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/649>

Шандова Н.В.,
д.е.н., професор, завідувач кафедри
Економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Сидорук П.В.,
аспірант кафедри
Економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах нестабільності світової економіки, збільшення кількості загроз, як глобального, так і локального характеру, забезпечення економічної безпеки стає ключовим завданням для підприємств. Економічна безпека підприємства – це стан захищеності його ресурсів, активів і інтересів, що сприяє стабільному функціонуванню й довгостроковому розвитку. На сьогоднішній день підприємства України стикаються з проблемами, викликаними воєнними діями, кризами у фінансовій системі, волатильністю ринкових умов і підвищенням вимог до прозорості й стабільності бізнесу. Це актуалізує необхідність удосконалювання механізмів управління економічною безпекою, адаптованих до сучасних умов.

Актуальність формування ефективних механізмів управління економічною безпекою вітчизняних підприємств обумовлюється впливом декількох факторів. По-перше, поточна економічна ситуація вимагає гнучкості й здатності підприємств оперативно реагувати на зовнішні й внутрішні загрози. По-друге, прискорена цифровізація, загострення конкуренції й посилення екологічних вимог створюють необхідність пошуку нових управлінських підходів, здатних забезпечити не тільки захист, але й конкурентоспроможність. По-третє, економічна безпека є невід'ємним елементом сталого розвитку підприємств, що особливо важливо в умовах зростаючої значимості міжнародних стандартів і інтеграції України в глобальні економічні процеси. Таким чином, дослідження сучасних підходів до формування механізмів управління економічною безпекою підприємств стає важливим елементом у зміцненні позицій бізнесу й економіки країни в цілому.

Для сучасних українських підприємств ключовими є наступні механізми управління економічною безпекою, що спрямовані на захист бізнесу від зовнішніх і внутрішніх загроз і забезпечення стійкого зростання:

- фінансовий моніторинг та управління ризиками. Підприємства використовують системи моніторингу фінансових потоків і аналізують ризики з

метою мінімізації втрат, пов'язаних з коливаннями валютних курсів, інфляцією й змінами в податковому законодавстві. Важливим компонентом є впровадження програм ризик-менеджменту, які дозволяють оперативно виявляти й управляти фінансовими загрозами;

- забезпечення кібербезпеки й захисту даних. З посиленням цифровізації зростає кількість кіберзагроз. Сучасні компанії інвестують у системи захисту даних і моніторингу кіберінцидентів, що дозволяє запобігти витоку конфіденційної інформації й захистити інтелектуальну власність. Сюди входять використання шифрування, системи виявлення вторгнень і регулярне відновлення програмного забезпечення;

- системи внутрішнього контролю й аудиту. Внутрішній аудит дозволяє оперативно виявляти й усувати слабкі місця в бізнес-процесах, мінімізуючи ризики фінансових і кадрових зловживань. Системи внутрішнього контролю сприяють дотриманню нормативних вимог і зміцненню довіри з боку партнерів і інвесторів;

- диверсифікованість і стабільність ланцюжків поставок. Українські підприємства прагнуть знижувати залежність від одного постачальника або ринку, щоб пом'якшити ризики, пов'язані із зовнішньоекономічними обмеженнями або нестабільністю поставок. Диверсифікованість постачальників і регіонів поставок дозволяє підвищити стабільність компанії до зовнішніх шоків;

- екологічний і соціальний комплаєнс. З урахуванням глобальних вимог до сталого розвитку й екологічної відповідальності, компанії повинні дотримувати екологічних і соціальних стандартів, що забезпечує репутаційний захист і сталий розвиток. Для цього компанії впроваджують програми корпоративної соціальної відповідальності та практики ESG (екологічні, соціальні й управлінські фактори);

- управління кадровими ризиками й підвищення кваліфікації співробітників. Підготовка й навчання персоналу – важливі елементи для запобігання внутрішніх загроз і підвищення стабільності компанії. В умовах дефіциту кадрів в Україні значним пріоритетом стає втримання кваліфікованих фахівців, створення системи мотивації й розвиток їх професійних компетенцій;

- правовий захист і антикорупційні заходи. Важливим напрямком є керування правовими ризиками, що включає захист компанії від несумлінних дій контрагентів, вирішення корпоративних суперечок і дотримання законодавства. Антикорупційна політика, що включає проведення прозорих тендерів і контроль договірних відносин, допомагає мінімізувати корупційні ризики.

Наведені механізми дозволяють українським підприємствам краще адаптуватися до сучасних викликів і зміцнювати свої позиції на внутрішньому й міжнародному ринках.

Однак вибір відповідних механізмів економічної безпеки для конкретного підприємства вимагає комплексного підходу, який урахує специфіку компанії, її галузь, розмір і характер загроз. У процедурі вибору ефективних механізмів економічної безпеки можна виділити наступні аспекти, які допоможуть обрати оптимальні механізми:

- оцінка специфічних ризиків підприємства. Важливо провести аналіз і визначити, які ризики найбільш актуальні для компанії. Наприклад, для промислових підприємств найбільшу загрозу можуть представляти перебої в ланцюжках поставок та екологічні ризики, у той час як для фінансових і ІТ-компаній – кіберзагрози й питання конфіденційності даних. Аналіз ризиків може включати фінансові, правові, репутаційні, кадрові й операційні аспекти;

- аналіз галузевої специфіки й зовнішнього середовища. Механізми економічної безпеки будуть різнитися залежно від особливостей галузі. Наприклад, для підприємств, що працюють у сільському господарстві, важливими можуть бути механізми, пов'язані з управлінням природними й кліматичними ризиками. Для експортерів значимі заходи, спрямовані на диверсифікованість поставок і правовий захист при роботі з міжнародними партнерами;

- оцінка фінансових можливостей підприємства. Деякі механізми, такі як кібербезпека і внутрішній аудит, можуть вимагати значних вкладень. Тому важливо співвідносити їхню вартість із можливими втратами від ризиків, які дані механізми дозволяють мінімізувати. Це особливо актуально для малого й середнього бізнесу, де ресурси обмежені;

- оцінка організаційної структури й кадрового потенціалу. Вибір механізмів управління економічною безпекою залежить від рівня кваліфікації й компетенцій співробітників. Наприклад, якщо підприємство не має фахівців в області кібербезпеки, буде важливо або інвестувати у навчання, або залучити сторонніх експертів;

- планування гібридного підходу до управління безпекою. Оптимальний варіант – комбінований підхід, коли компанія використовує кілька взаємодоповнюючих механізмів. Наприклад, для підприємств у виробничому секторі можна поєднувати фінансовий моніторинг, внутрішній контроль і екологічний комплаєнс, щоб одночасно мінімізувати фінансові, правові й екологічні ризики;

- постійний моніторинг і адаптація механізмів. Обрані механізми необхідно регулярно переглядати й коректувати залежно від змін у

зовнішньому середовищі, нових загроз і можливостей. Наприклад, з посиленням кіберзагроз можна підвищити пріоритет відповідних заходів;

- консультації з експертами й зовнішніми аудиторами. У випадку складних або ризикованих напрямків бізнесу має сенс залучати зовнішніх експертів і аудиторів, які можуть об'єктивно оцінити поточні заходи й дати рекомендації. Незалежна оцінка допомагає побачити приховані загрози й оптимально розподілити ресурси.

Отже, вибір механізмів економічної безпеки повинен ґрунтуватися на індивідуальних потребах підприємства, оцінці ризиків і ресурсних можливостях, а також ураховувати необхідність адаптивного управління, яке дозволить гнучко реагувати на зовнішні й внутрішні зміни.

У сучасних умовах динамічних економічних і геополітичних змін ефективне управління економічною безпекою стає стратегічно важливим питанням для українських підприємств. Вибір і адаптація механізмів економічної безпеки повинні бути орієнтовані на конкретні потреби підприємства й ураховувати специфіку його ризиків, галузь, доступні ресурси й можливості для адаптації. Комплексний і гібридний підхід, що включатиме регулярний моніторинг і оцінку загроз, дозволить підприємствам підвищувати свою стійкість і конкурентоспроможність на ринку, захищаючи як поточні інтереси, так і створюючи основу для довгострокового зростання.

Список використаних джерел

1. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : Європейська наукова платформа, 2020. 341 с
2. Шандова Н.В, Воскресенська Е.Є., Мірошнік О.Ю. Застосування сценарного підходу в дослідженні бізнес-середовища підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. №2(33). С. 376-385. URL: <https://fkд.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3000>.

Шереметинська О.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Жуковська К.В.,
магістрантка кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

УПРАВЛІННЯ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний український бізнес має бути готовим до викликів, пов'язаних з управлінням багатонаціональними колективами. В Україні вже працюють підприємства харчової та військової галузей, які мають у своєму штаті значну кількість працівників з різних культур та країн. Менеджери повинні бути обізнані і підготовлені до управління командами з різних країн. Ці знання є ключем до успіху будь-якого управлінця. Розуміння особливостей культур, мов та традицій різних національностей є значною перевагою під час керування такими командами.

Українські компанії, особливо в умовах економічної невизначеності та глобальної конкуренції, стикаються з кількома важливими ризиками:

- Культурні непорозуміння та конфлікти. Через різницю в культурних цінностях, менталітеті та підходах до роботи існує ризик виникнення непорозумінь і конфліктів між членами багатонаціональних команд.
- Мовні бар'єри. Незважаючи на те, що англійська мова є глобальним робочим стандартом, мовні перешкоди залишаються значною проблемою для ефективної комунікації всередині команди.
- Брак досвіду управління багатонаціональними командами. Багато українських підприємств тільки починають розширювати свою присутність на міжнародних ринках, тому їм може бракувати досвіду у керуванні міжнародними проектами.
- Нестабільна економічна ситуація та зовнішні ризики. В умовах війни та післявоєнної відбудови в Україні підприємства стикаються з труднощами в організації стабільної роботи команд.

Багатонаціональні команди – це колективи, які складаються з індивідів різного національного походження, що працюють разом для досягнення спільної мети. [1]

Мононаціональна команда – це група людей з однієї географічної локації та зі спільним культурним досвідом, які співпрацюють для досягнення спільних результатів. [1]

Обидва типи команд мають свої переваги та недоліки. Основні переваги мононаціональних команд, на які вказують дослідження, включають [1,3,4,5]:

- однорідні команди краще справляються із завданнями, що потребують швидкої координації та чіткої комунікації;
- вони швидше адаптуються до загальних норм та процесів всередині компанії та команди;
- мононаціональні команди часто ґрунтуються на спільних культурних уявленнях про командну роботу;
- ці команди вирізняються стабільністю та меншими культурними конфліктами, хоча це може призвести до браку інновацій.

Загальним висновком досліджень є те, що мононаціональні команди зазвичай більш стабільні та простіші в управлінні. Їхніми беззаперечними перевагами є швидка адаптація та стабільність комунікації та управлінських методів, що є важливою перевагою у періоди нестабільності на ринку.

Перевагами та ризиками роботи й управління багатонаціональними командами є [3,4,5]:

- багатонаціональні команди стикаються з більшими труднощами в комунікації, але завдяки культурному різноманіттю можуть запропонувати інноваційні рішення;
- вони можуть мати різні уявлення про "роботу в команді", що ускладнює координацію;
- такі команди мають більший потенціал для інновацій, але потребують ефективного управління різноманіттям для запобігання конфліктам.

Отже, головною перевагою багатонаціональних команд є творчий потенціал та схильність до інноваційних рішень як всередині команди, так і в компанії загалом. Це значна перевага для креативних або технологічно-інноваційних компаній. Однак такий формат роботи вимагає індивідуальних та стратегічно продуманих методів управління, а також компетентних і досвідчених менеджерів, які розуміють усі ризики та виклики таких команд.

Після аналізу сучасних інформаційних джерел було сформовано перелік основних рекомендацій для підвищення ефективності управління в багатонаціональних командах:

1. Розвиток культурної компетенції менеджера.
2. Покращення комунікацій через використання спільних платформ.
3. Запровадження методик інклюзивного лідерства серед усіх команд.
4. Розвиток емоційного інтелекту серед працівників, особливо менеджерів.
5. Підтримка гнучкості та адаптивності в роботі.

6. Впровадження менторських програм для підтримки нових членів команд.

Українським підприємствам, які прагнуть ефективно працювати з багатонаціональними командами, слід акцентувати увагу на розвиток міжкультурної компетенції, впровадженні інклюзивного лідерства, а також активному використанні цифрових інструментів для поліпшення комунікації.

Список використаних джерел

1. Reiche B. S., Mendenhall M. E., Stahl G. K., Oddou G. *Readings and Cases in International Human Resource Management*. Routledge, 2020.
2. Gibson C. B., Cohen S. G. *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. Jossey-Bass, 2003.
3. Earley P. C., Gibson C. B. *Multinational Work Teams: A New Perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
4. Gibson C. B., Zellmer-Bruhn M. E. Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork. *Administrative Science Quarterly*. 2001. № 46(2). С. 274–303.
5. Harzing A.-W., Pinnington A. (Eds.). *International Human Resource Management*. Sage Publications, 2011.

Шпак К.В.,

здобувач магістерського рівня вищої освіти
кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

КОНЦЕПЦІЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ

У сучасному бізнес-середовищі інформація є одним з найважливіших ресурсів. Дані та документи містять, серед іншого, знання, стратегії, права власності, фінансову інформацію та дані про клієнтів. Життя організацій описується змістом їхніх документів. Водночас ми живемо в часи, коли кіберзлочинність стає все більш витонченою, а користувачі, як і дані, все більше піддаються їй. Кожні кілька місяців у засобах масової інформації з'являються гучні повідомлення про випадки викрадення даних, витоку даних або вірусів-зидників.

Вирішення цієї проблеми передбачає впровадження інформаційних технологій для розробки систем електронного документообігу (СЕД). В основі систем електронного документообігу лежить концепція безпаперової технології, суть якої – подання, передача й одержання інформації в електронному вигляді, відмова від обороту паперових документів. Інформація в електронному вигляді більш динамічна, ніж на паперовому носії [3, с. 20].

Документ є ключовим інструментом для взаємодії між підрозділами всередині організації та передачі управлінських рішень [4, с.73]. До таких рішень належать різні форми, як директиви, плани, постанови, накази, вказівки та доручення. Зовнішні комунікації організації також в основному здійснюються через обмін документами. Найважливіші питання вирішуються саме за допомогою офіційної документації.

З розвитком технологій дедалі більше організацій переходять від традиційного документообігу до електронного.

Традиційний документообіг передбачає використання паперових документів та обмін ними вручну. Електронний документообіг базується на цифрових технологіях. Для наочності основні відмінності між традиційним і електронним документообігом наведено в таблиці.

Таблиця 1

Основні відмінності між традиційним і електронним документообігом

Критерій	Традиційний документообіг	Електронний документообіг
Ефективність і швидкість	Обмін документами здійснюється вручну, що забирає час	Миттєва передача документів підвищує продуктивність і полегшує комунікацію
Витрати	Витрати на друк, доставку та зберігання паперових копій	Відсутність витрат на папір, друк, фізичне зберігання
Безпека	Ризики втрати або пошкодження документів, обмежена захищеність	Використання шифрування та електронного підпису забезпечує захист даних
Доступ до інформації	Тривалий пошук і обмежений доступ до паперових архівів	Легкий доступ, зручне зберігання, швидкий пошук та архівування

Таким чином, перехід від традиційного до електронного документообігу має значний вплив на ефективність роботи підприємства. Головна мета електронного офісу – це створення інтегрованої системи управління, яка не лише оптимізує документообіг, але й забезпечує контроль за виконанням завдань і термінами. Зокрема, завдяки автоматизації, інформація про завдання,

терміни та послідовність виконання робіт стає доступною для виконавців у режимі реального часу, що, в свою чергу, полегшує їхню роботу [1, с. 60]. Крім того, активне використання програмного забезпечення дозволяє спеціалістам зосередитися на більш важливих аспектах своєї діяльності, замість витрачання часу на рутинні процедури, пов'язані з паперовими документами.

Електронний документообіг — це система, призначена для обміну документами, інформацією та даними між співробітниками, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами за допомогою електронних засобів зберігання та передачі інформації. Ця система охоплює створення, редагування, підписання, надсилання, отримання та зберігання документів у цифровому форматі і може включати всі типи документів.

Кожен документ проходить свій життєвий цикл і має етапи обробки (шлях проходження). Життєвий цикл документа — це опис його використання протягом ділового процесу з метою ефективного управління цим процесом [1, с.12].

Актуальність автоматизації процесів діловодства та документообігу обумовлена кількома факторами. У традиційній паперовій технології значна частина часу співробітників витрачається на пошук, узгодження та відправлення документів, а також існує ризик безповоротної втрати певної кількості документів [2, с. 17]. Багато документів породжують інші, пов'язані з основними, і кожен внутрішній документ зазвичай копіюється декілька разів. Середньостатистичний службовець витрачає значну частину свого робочого часу на пошук загубленої інформації. Оцінки свідчать про те, що робота з документами займає значну частину трудових ресурсів і впливає на корпоративні доходи.

Різноманітність документних потоків, безліч їхніх джерел, численні операції над документами, велика кількість виконавців і користувачів, а також необхідність зберігання інформації на паперових носіях підкреслюють важливість оптимізації документообігу та контролю за обробкою інформації для будь-якого підприємства чи організації. Діяльність підприємства відображається в документах, тому ефективне управління документообігом є запорукою успішного управління діяльністю підприємства.

Автоматизація стадій життєвого циклу документа є важливою для продажів, оскільки вона дозволяє спростити і прискорити обробку замовлень, контрактів та інших документів, пов'язаних із продажами. Це забезпечує швидший доступ до актуальної інформації, що дозволяє командам з продажу оперативно реагувати на запити клієнтів та приймати обґрунтовані рішення [5, с. 158].

Крім того, автоматизація допомагає зменшити кількість помилок, пов'язаних із ручним введенням даних, і покращує точність обліку. Це, у свою чергу, веде до підвищення рівня задоволеності клієнтів, оскільки своєчасне виконання замовлень і ефективна комунікація стають більш реалістичними.

Автоматизація також забезпечує легке відстеження статусу документів, що дозволяє менеджерам з продажу контролювати процеси і прогнозувати майбутні потреби. З огляду на швидко змінюване бізнес-середовище, ця гнучкість і ефективність є критично важливими для успішного продажу та збереження конкурентних переваг.

Отже, впровадження електронного документообігу є стратегічним кроком для підприємств, що має на меті підвищення ефективності їхньої роботи, забезпечення безпеки даних та сприяння інноваціям. Цей процес не лише оптимізує документообіг, але й дозволяє організаціям адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища, знижуючи ризики, пов'язані з традиційними паперовими технологіями. Як наслідок, підприємства отримують можливість зосередитися на ключових аспектах своєї діяльності, підвищуючи свою конкурентоспроможність та здатність до успішної реалізації бізнес-стратегій.

Список використаних джерел

1. Автоматизація документообігу. Навчальний посібник / І. О. Золотарьова, Р. К. Бутова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 156 с. (Укр. мов.)
2. Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Лищенко О. Г. Потенціал і проблеми запровадження електронного документообігу в Україні. *Efektivna ekonomika*. 2024. №4.
3. Плешакова-Боровинська М. Сучасні нормативні вимоги до роботи з управлінською інформацією в електронному форматі на підприємстві. *Вісник Книжкової палати*. 2019. № 6. С. 18-22.
4. Подворнюк О.О., Поліщук Н.В. Перспективи впровадження електронного документообігу в публічному управлінні
5. Система управління документообігом бізнес-процесів в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2007. Вип. 26. Ч. 2. С. 157–160.

Юрик Н.Є.,

к.е.н, доц. кафедри менеджменту та адміністрування,

Юрик Ю.І.,

студент,

Мучинська Ю.В.,

студентка,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна внесла свої корективи як в життя кожного українця, так і кожного вітчизняного підприємства. Кардинальні зміни, які відбулися в усіх сферах функціонування підприємств, зокрема торкнулися і всієї системи менеджменту. Приведення системи менеджменту у відповідність з ситуацією, яка склалася на сьогоднішній день – це завдання досить складне і потребує великих зусиль та витрат.

На початку війни велика кількість підприємств просто перебували у стані паніки та стресу, інші – частково або повністю призупинили свою діяльність. Всі спроби виправити ситуацію, яка склалася, були марними, бо здійснювати управління в умовах війни виявилось непростим процесом. Традиційні методи, способи, прийоми та принципи менеджменту, які спрацьовували в умовах стабільного мирного розвитку не змогли ефективно реалізуватися в воєнний час, бо виявилися не пристосованими до умов кризи, невизначеності та форс-мажорних обставин.

З метою вирішення даних проблем, менеджерам потрібно швидко адаптуватися до ситуації, яка склалася і при цьому: гнучко та креативно підходити до прийняття кожного управлінського рішення; не боятися ризикувати; вміти критично та творчо мислити; брати на себе ініціативу та повну відповідальність за реалізацію прийнятих рішень; вміло застосовувати сучасні методи та прийоми менеджменту та самоменеджменту; на практиці реалізовувати антикризову стратегію та тактику; уникати різного роду стресів та конфліктів; створити позитивну сприятливу робочу атмосферу, яка сприяла б командній роботі.

Також потрібно пам'ятати, що під час війни люди стають більш вразливішими та емоційнішими, а це, в свою чергу, впливає як на індивідуальну роботу кожного окремого працівника, так і на роботу підприємства загалом. Тому, створення безпечного робочого середовища стає основним завданням для керівників діючих підприємств та організацій [1]. Все це вимагає нових управлінських підходів.

Щодо змін управлінських підходів в менеджменті, то вони викликані значним впливом негативних чинників зовнішнього середовища та його мінливістю. Серед таких нових підходів варто виділити комплексний інноваційний підхід, який не тільки дозволяє врахувати вплив кожного чинника, але й виробити певні заходи щодо послаблення (усунення) їх негативного впливу.

Виходячи із вищевикладеного можна констатувати, що вся система менеджменту в умовах війни, тобто в умовах обмеженої інформації та величезного зовнішнього тиску, проходить складну трансформацію і вимагає ефективної та спільної діяльності не тільки менеджерів та керівників, але й всього колективу підприємства в цілому.

Список використаних джерел

1. Копчак, Ю., Матвеев, М., Пугачов, В. (2023). Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

СЕКЦІЯ 3

СУЧАСНІ ТРЕНДИ У РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Бойко В.О.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

(м.Херсон / м.Кропивницький)

РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ПРИРОДНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Екологічний туризм останніми роками здобув значну популярність як інструмент сталого розвитку та збереження навколишнього середовища [1-4]. Післявоєнний період відкриває нові перспективи для використання цього виду туризму не тільки як засобу економічного розвитку, але й як інструмента для відновлення постраждалих від конфліктів природних та соціальних екосистем.

Відновлення територій, які зазнали руйнувань внаслідок військових дій, вимагає комплексного підходу. У цьому контексті екологічний туризм може відігравати ключову роль, залучаючи ресурси для відбудови природних середовищ, сприяючи збереженню біорізноманіття та стимулюючи розвиток місцевих громад. Через залучення туристів та інвесторів екологічні ініціативи сприятимуть відновленню національних парків, природних заповідників та інших рекреаційних зон. Питання інтеграції екологічного туризму у післявоєнну ревіталізацію є актуальним як для науковців, так і для державних органів та міжнародних організацій, що працюють над відродженням постконфліктних регіонів.

Основними напрямками розвитку екотуризму в Україні після закінчення війни можуть стати такі:

Відновлення природно-заповідних територій. Багато природних заповідників і національних парків в Україні зазнали значних пошкоджень внаслідок бойових дій. Післявоєнний розвиток цих територій буде включати заходи з відновлення екосистем, біорізноманіття та охорони зникаючих видів рослин та тварин.

Розвиток природоохоронних ініціатив і проєктів із залученням місцевих громад. Екотуризм може стати рушійною силою для розвитку природоохоронних проєктів, де активну участь братимуть місцеві громади. Це включатиме волонтерські програми, екологічні освітні заходи та екскурсії, спрямовані на підвищення обізнаності про важливість збереження природи.

Інтеграція історико-культурних елементів в екотуристичні маршрути. Регіони, що постраждали від конфлікту, можуть поєднувати в екотуристичних маршрутах не лише природні об'єкти, але й історичні місця, що розповідають

про локальну культуру та історію. Це сприятиме створенню унікальних туристичних пропозицій, що поєднують елементи культурного та екологічного туризму.

Розвиток інфраструктури для сталого туризму. Для залучення туристів та забезпечення комфортних умов потрібна розвинена інфраструктура, орієнтована на принципи сталого розвитку: енергоефективні будівлі, екологічні транспортні засоби, мінімізація відходів та використання відновлюваних джерел енергії. Після війни такі проєкти можуть отримати додаткову підтримку як на національному, так і міжнародному рівнях.

Популяризація агротуризму та фермерських господарств. Агротуризм – напрям, що дозволяє відвідувачам познайомитися з традиційним сільським господарством і культурою. Відновлення сільських територій і розвиток місцевих фермерських господарств сприятиме економічній стабільності в регіонах, а еко туристи отримають можливість долучитися до сільського побуту, споживати органічні продукти та підтримувати осередки сільського (зеленого) туризму [5].

Екологічна освіта та свідоме ставлення до збереження природи. Війна призвела до масштабного забруднення територій і пошкодження природних ресурсів, тому виховання екологічної свідомості серед місцевих жителів та туристів є надзвичайно важливим. Екологічний туризм може допомогти у впровадженні освітніх програм, присвячених питанням збереження природи, відновлення екосистем і відповідального туризму [6].

Розвиток рекреаційних зон і реабілітаційних центрів у природних умовах. Після війни попит на місця для психологічної реабілітації і відновлення здоров'я серед населення зросте. Створення рекреаційних центрів, реабілітаційних баз і санаторіїв у природних зонах, які поєднують лікування з еко туристичними активностями, може бути важливим напрямом у відновленні здоров'я та психологічного стану громадян.

Розвиток еко туризму у післявоєнний період сприятиме не лише відновленню природного середовища та економіки, а й зміцненню соціальних зв'язків та формуванню екологічно свідомого суспільства в Україні.

Список використаних джерел

1. Boiko, V. (2020), Rural green tourism in Ukraine: problems and prospects, *Agrosvit*, vol. 22, pp. 58—65.
2. Бойко В.О., Ключник А.В., Півньова Л.В. Зміцнення конкурентоспроможності підприємств екологічного (зеленого) туризму. *Вісник Херсонського Національного Технічного Університету*. 2020. №3. С. 213—222.

3. Boiko V. Ecological tourism as a component of a green economy. *Efektivna ekonomika*. 2021. No. 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.73>
4. Boiko, V., & Boiko, L. (2022). Problems and Prospects for Innovation-Driven Development of the Tourism Industry in Ukraine. *Science and Innovation*, 18(5), 26–37. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.05.026>
5. Бойко, В. О., & Бойко, Л. О. (2024). Винні тури як складова агротуризму. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-12-01>
6. Бойко М. О. Екологічна освіта молоді у навчальних закладах. Освітній процес в умовах війни та у повоєнний період: виклики, правила, перспективи: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 4 березня – 14 квітня 2024 року. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. С.53-55.

Водолян Г.О.,
здобувачка IV курсу,
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа,
*науковий керівник: асистентка кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу*
Сорокіна А.М.,
Херсонський державний університет

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні інноваційні стратегії для туристичних підприємств спрямовані на адаптацію до змінних умов ринку, підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб клієнтів і впровадження нових технологій. Ось деякі з ключових стратегій:

1. Цифровізація та використання технологій є ключовими елементами розвитку туристичних підприємств, не можна значно підвищити ефективність послуг, знизити витрати та забезпечити якісніший клієнтський досвід [1]. Серед основних напрямків цифровізації в туристичній сфері можна виділити:

- Мобільні додатки та онлайн-платформи: розробка зручних мобільних додатків і веб-платформа для бронювання, придбання квитків, перегляду інформації про туристичні продукти та послуги.

Завдяки мобільним додаткам клієнти можуть оперативно отримувати надання послуг, отримувати оновлення, скидки та сповіщення в режимі реального часу.

- Віртуальна і доповнена реальність (VR та AR): використання VR- та AR-технологій дозволяє клієнтам ознайомитися з туристичними локаціями до поїздки, що сприяє підвищенню інтелекту. Віртуальні тури можуть замінити традиційні екскурсії, які є зручними для людей, які поки що не можуть подорожувати фізично.
- Штучний інтелект (ШІ): використання чат-ботів та онлайн бронювань, що дозволяє вести діалог з користувачем, відповідати на запитання, надавати інформацію та навіть не використовувати певні операції без участі.

2. Персоналізація та орієнтація на клієнта є двома ключовими стратегічними підходами в сучасному туристичному бізнесі, що дозволить підвищити взаємодію з клієнтами, збільшити їхню лояльність та забезпечити кращий клієнтський досвід. Використання цих стратегій стає критично важливим для туристичних підприємств, які прагнуть адаптувати свої послуги до індивідуальних потреб і переваг споживачів.

3. Стійкість та екологічна відповідальність стають основними принципами для туристичних підприємств, після чого індустріальний туризм впливає на навколишнє середовище. Це не тільки відповідає сучасним вимогам екологічного управління, але й є основним аспектом для привернення уваги свідомих споживачів, які більше звертають увагу на практики етичних та екологічних компаній. Інтеграція принципів стійкості та екологічної відповідальності в бізнес-моделі дозволяє туристичним підприємствам зберегти ресурси, зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити довгострокову стійкість [2].

Отже можемо стверджувати, що сучасні інноваційні стратегії туристичного підприємства є інструментом для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до стрімких змін на ринку. Завдяки цифровізації, впровадженню штучного інтелекту, розвитку віртуальної реальності та персоналізації послуг, туристичні компанії можуть ефективніше залучати клієнтів, покращувати сервіс і забезпечувати більш індивідуальний підхід до кожного туриста. Успішне впровадження таких стратегій дозволяє підвищити лояльність клієнтів, розширити ринки та стабілізувати позиції підприємства в умовах зростання конкуренції.

Список використаних джерел

1. Бурак В. Г., Волошин О. В., Юріна Ю. М., Сорокіна А. М., Попова К. І. (2024). Стратегічні напрями розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, (51), 5-14.
2. Орлова О., Ворончак, І. (2024). Зарубіжний досвід управління економічною діяльністю туристичних підприємств. *Національні інтереси України*, (2 (2)).

Гедін М.С.,

кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри психології і туризму,
Київський національний лінгвістичний університет, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Після 24 лютого 2022 року кожен громадянин України спрямував власні ресурси на шлях до Перемоги. Це стало пріоритетом і безпосередньою метою життя кожного українця. Не секрет, що війна Росії проти України примушує багатьох думати, що іноземці до нас тепер не захочуть їхати ще дуже довго. В той же час у світі є багато прикладів коли після масштабних конфліктів країни швидко відновлювалися та знову вітали гостей. Зокрема, конфлікт у Боснії та Герцеговині тривав з 1992-1995 рр., проте за офіційними даними, з 1995 року приріст турпотоків у країну складав 24% щорічно. У 2010 році Сараєво було в топ-10 міст для відвідування від путівника Lonely Planet. У 2019 році загальний вклад туризму в економіку Боснії та Герцеговини складав 10,5%[1]. Подібні тенденції можна було спостерігати в різні часи в Хорватії, Єгипті та на Кіпрі.

Туристична сфера України серед тих, що постраждали від війни чи не найбільше. Втрати галузі за 10 місяців 2022 року вже сягають мільярдів гривень. Хоча точний підрахунок збитків зі зрозумілих причин провести наразі проблематично, вже можна впевнено говорити про найважчу кризу з часів незалежності України. Звісно, ми всі сподіваємось на стрімке відновлення туристичного ринку по завершенні війни. Інтерес до країни точно буде зростати в геометричній прогресії, в перспективі є всі шанси стати найзатребуванішою туристичною локацією Європи і увійти в ТОП-5 найпопулярніших країн світу для подорожей. Однак, на це потрібен час.

Сьогодні Україні потрібно задіяти максимальні ресурси для боротьби з ворогом. Для цього необхідно зберегти економічну стійкість країни. У воєнних протистояннях стійкість народного господарства надзвичайно важлива, якщо не вирішальна. Але ця війна, на жаль, вже значно вплинула на нашу

промисловість, енергетичну сферу, туризм. Україна, яка безпосередньо переживає активні бойові дії на власній території страждає не тільки від економічних втрат. Війна супроводжується руйнуванням пам'яток історії та культури цінність яких для світової спадщини навіть не можливо уявити. Зокрема, станом на жовтень 2022 р. в Україні пошкоджено 161 об'єкт культурної спадщини, 23 пам'ятки національного значення, 129 пам'яток місцевого значення, 143 об'єкти цінної історичної забудови та 9 щойно виявлених об'єктів. Таким чином встановлено 540 епізодів руйнувань культурної інфраструктури, включаючи об'єкти спадщини, інституції й релігійні споруди[2].

Зауважимо, що подолання кризових явищ у туристичній сфері спонукають науковців і практиків розробляти такі моделі економічного розвитку, у яких буде враховано нові тенденції міжнародного ринку туризму і світових цивілізаційних процесів. Пошук таких моделей є особливо актуальним для України, що вибудовує своє місце в економічній та геополітичній архітектурі світу. У цьому контексті важливим видається завдання розробки концептуальних підходів до стратегії відновлення, яка має змінити країну.

За підтримки Європейського Союзу через його Департамент цивільного захисту і операцій з гуманітарної допомоги, загальний алгоритм дій стосується створення національної системи фіксації та документування фактів руйнувань що може бути забезпечено шляхом створення: а) організаційно-правового компоненту такої системи – підсилення ролі контролюючих органів, надання їм гарантій безпеки, коригування форм перевірок та способів фіксації порушень, та б) інформаційно-технічного компоненту – створення онлайн бази даних, яка мала б бути під адмініструванням ДСНС. Проведення оцінки заподіяної шкоди та прийняття рішень про доцільність відбудови об'єктів[3, с.90].

Проблема сталості та розвитку як ніколи актуальна для усього глобального світу. Загроза воєнної агресії спрямованої проти цивілізованих націй, знищення культурної спадщини, економічний занепад у зв'язку із порушенням ланцюгів постачання, продовольча криза – це об'єктивні обставини, в у яких опинилась більша частина країн світу. Досвід різних країн показує, що відновленню передують політичне рішення, яке має базуватися на геополітичній доцільності та національному патріотизмі щодо визначення моделі розвитку, де для успішної економічної реконструкції в Україні необхідні розробка і реалізація сучасної концепції реконструкції країни з урахуванням реальної геополітичної ситуації.

Стратегією сталого розвитку України до 2030 року є вектор безпеки – «забезпечення безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій та приватної власності, забезпечення миру і захисту кордонів, чесного та

неупередженого правосуддя... Пріоритетом є безпека життя та здоров'я людини.»[4]. Як відзначається науковцями «Поки що важко передбачити, бодай у найбільш узагальненому вигляді, як буде відбуватися післявоєнне відновлення економіки України. Але формування уявлень можливих сценаріїв цього процесу є важливим як для Уряду країни і цілого суспільства, так і для міжнародної спільноти, яка має прийняти саму активу участь у відновленні економіки України після війни»[5].

Можна з впевненістю констатувати, що ця жорстока війна значно перебудує всю туристичну галузь України, і після завершення бойових дій в країні з'являться нові напрямки мандрівок, почнеться відродження внутрішнього туризму. Однозначно виросте потреба у відвідуваннях тих місць, які вже стали символами цієї війни. Якщо досі люди подорожували місцями козацької слави – до Холодного Яру, Черкащини, Хортиці, – то скоро до них приєднаються місця нашої нинішньої слави, – Ірпінь, Ворзель, Бородянка, Лиман та ін.

Концепція сталого туризму та її реалізація у новій інтерпретації може стати інструментом відновлення втраченої історико-культурної спадщини та способом насадження і пропаганди національних культурних цінностей так само як і глобальних цінностей країн цивілізованої частини світу. Відбудова культурних пам'яток України буде здійснюватися кількома інструментами: за допомогою внутрішніх ресурсів, за підтримки інших країн, за кошти спеціальних фондів. Зараз загальна схема тільки на стадії створення. Наразі Україна докладає усіх зусиль, щоб зберегти якнайбільше пам'яток. Міністерство культури та інформаційної політики активно консультується з ЮНЕСКО щодо способів зберігання культурних об'єктів під час бойових дій. Найцінніші пам'ятки культурної спадщини маркують міжнародним знаком «Блакитний щит», що свідчить про посилений охоронний статус. Знищення або пошкодження об'єктів з таким маркуванням є прямим воєнним злочином проти культурної спадщини. Артефакти музеїв, церков, і культурні цінності з архівів складають у фанерні ящики, скульптури запаковують спеціальною плівкою та закладають мішками із піском, вітражі храмів та фасади із стародавнім різьбленням обшивають бляхою. Таким чином цінності захищаються від ушкоджень, які можуть спричинити пожежі, уламки чи вибухова хвиля. Громадські організації максимально залучають меценатів до забезпечення необхідними матеріалами для захисту пам'яток та волонтерів, які допомагають своїми силами[6].

Перспективами розвитку сфери туризму і рекреації є розроблення стратегії напрямів і програм, які можуть діяти в умовах воєнного стану. Такі дії держави можливі наразі лише в регіонах, які постраждали від війни менше.

Якщо врахувати усі показники й стан певних туристичних інфраструктур, які знаходяться в безпечних місцевостях зараз, то є можливість залучати туристів. Інвестиції повинні бути спрямовані із заходу на південь України. Відповідно до цього визначимо такі пріоритетні стратегії функціонування туристичної індустрії: створення напрямів для розвитку національного туризму, враховуючи міжнародну практику та євроінтеграцію; функціонування результативної розгалуженої системи управління туристичної сфери на державному й регіональному рівнях; спрямування фінансів й залучення інвестицій до туристичної індустрії завдяки туристичним фондам; створення туристичних об'єктів на місцевому рівні, які приносять туристичні податки державі; створення маршрутів, які зможуть представити обсяги й масштаби військових дій; подача заявки до Всесвітньої туристичної організації; подання заявки на проведення Європейської конференції Всесвітньої туристичної організації в Україні; розробка концепцій і маршрутів до курортних зон на півдні України; створення і впровадження єдиного туристичного реєстру відповідно до змін Закону України «Про туризм»; просування туристичних програм; створення регіональних програм на місцевих рівнях туризму.

За результатами проведеного дослідження визначено, що наслідки повно-масштабної війни стали руйнівними для туристичної індустрії України. Та все ж ця сфера продовжує функціонувати й потребує відновлення і розвитку. З'ясовано, що податки до державного бюджету країни від суб'єктів туристичної галузі значно зменшились, якщо порівняти із 2021 і 2022 роками. Виявлено, що сьогодні необхідно шукати нові й сучасні шляхи розвитку, намагатися вийти зокрема на світовий ринок. Важливим завданням є переосмислення й реалізація наявної стратегії розвитку українського туризму та врахування світового досвіду. Виявлено, що в Україні під час повоєнного відновлення важливо активно просувати туристичний потенціал, застосовувати нові ініціативи й залучати до цього процесу партнерів і спеціалістів з інших країн.

Список використаних джерел

1. Війна в Україні - яким буде туризм в країні після завершення бойових дій | РБК-Україна (rbc.ua) <https://travel.rbc.ua/ukr/show/mesta-geroicheskoy-slavyizmenitsya-turizm-1650880560.html>
2. Станом на жовтень МКІП зафіксувало 540 пошкоджень об'єктів культурної інфраструктури <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3588369-stanom-na-zovten-mkip-zafiksuvalo-540-poskodzen-obektiv-kulturnoi-infrastrukturi.html>

3. Драчук Ю.З., Амоша О.О. Мотивації сталого розвитку економіки України в умовах воєнного стану та післявоєнної розбудови. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ : КНУТД, 2022. С. 89-90.
4. Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015 «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року».
5. Колосов А. Сценарій післявоєнного відновлення України. По той бік діалогу. 13 квіт. 2022 р., 10:40:33.
<https://dialogueparty.site/article/view/scenariypislyavoyennogo-vidnovlennya-ekonomiki-ukrajini/>
6. Пам'ятки під обстрілами: як захистити культуру від війни? 20 хвилин. 9 травня 2022. <https://zt.20minut.ua/kul-tura/pamyatki-pid-obstrilami-yak-zahistiti-kulturu-vid-viyni>.

Глущенко Д.О.,
здобувач IV курсу,
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа,
Науковий керівник: Сорокіна А.М., асистентка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Херсонський державний університет

ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ІМІДЖУ ТЕРИТОРІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Формування туристичного іміджу території в сучасних умовах є аспектом розвитку туризму та економіки регіону. Сучасний імідж території має вплив на рішення вибірових туристів щодо вибору місць для відпочинку, а також на популяризацію місцевої культури, традицій і природних ресурсів. Ось кілька основних напрямів:

1. *Аналіз і визначення конкурентних переваг.* Перед тим, як сформувати імідж, потрібні унікальні особливості території, які можуть привернути увагу туристів. Це можуть бути природні ресурси, культурні чи історичні пам'ятки, гастрономічні традиції, а також особливості місцевої гостинності.

2. *Створення бренду території.* Важливим етапом є розробка бренду, яка чітко відображає цінність, унікальність і привабливість території. Сюди включаються логотипи, слогани, тематичні кампанії, а також стратегія

комунікацій. Брендінг має бути спрямований на привертання уваги конкретної аудиторії: сімей, молоді, туристів-експлорерів, екологічних мандрівників і т.д.

3. *Маркетингові та рекламні кампанії* є ключовими інструментами у формуванні туристичного іміджу території. Вони спрямовані на підвищення впізнаваності регіону серед бажаних туристів, залучення нових відвідувачів та створення позитивної форми місця для подорожей.

4. *Інфраструктура та сервіс* є більшою складовою частиною формування туристичного іміджу території, після чого вони готові до комфорту та зручності перебування туристів, а також їхнє загальне враження від подорожі. Для того, щоб територія стала привабливою для туристів, необхідно забезпечити належний рівень інфраструктури та сервісів, що включають як фізичні об'єкти, так і якість обслуговування.

5. *Залучення громадськості та місцевих жителів* до розвитку туристичного іміджу території є винятковим для сталого розвитку туризму. Успішна реалізація туристичних ініціатив часто залежить від підтримки та активної участі місцевого населення, яке може створити позитивний імідж території та сприяти розвитку місцевої економіки.

6. *Екологічний туризм та сталий розвиток*. Сталий розвиток у туризмі означає такий розвиток туристичної індустрії, який задовольняє потреби теперішніх поколінь, не шкодячи здатності майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Цей підхід включає економічну вигоду, соціальну рівність та екологічну стабільність.

7. *Програми лояльності та акції* є стратегічним інструментом для заохочення туристів до повторних відвідувань та посилення їхньої прив'язаності до конкретної туристичної компанії чи напрямку.

8. *Робота з відгуками та рекомендаціями* є потужним маркетинговим інструментом, який здатен впливати на рішення прийнятих клієнтів, після чого більшість туристів довіряють думки інших людей [1].

Отже, виходячи із сучасних умов існування формування туристичного іміджу території є складним і багатогранним процесом, який потребує інтеграції різних підходів та інструментів маркетингу. Одним із головних аспектів є створення позитивного і пізнаваного образу, який привертатиме увагу ваших туристів та формуватиме довготривалу лояльність до певної території. Це досягається через стратегічне використання різноманітних засобів, таких як брендінг, рекламні кампанії, інфраструктурні проекти, екологічні ініціативи та інтерактивні платформи для взаємодії з відвідувачами.

Список використаних джерел

1. Бурак В. Г., Волошин О. В., Юріна Ю. М., Сорокіна А. М., Попова К. І. (2024). Стратегічні напрями розвитку місцевого гастрономічного туризму для формування іміджу території. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, (51), 5-14.
2. Депутат Л. Ю. (2024). Формування туристичного іміджу України в умовах російсько-української війни. *Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*, С. 169 – 172.

Гой В.К.,
аспірант кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Впровадження інновацій набуває обертів у всьому світі, тому що саме завдяки інноваціям підприємства мають можливість отримувати нових клієнтів, розвивати свій бізнес та отримувати більше прибутку, тому що, чим краще будуть технології та оптимізація, автоматизація у підприємстві, тим більше можливостей для переваги над конкурентами та у майбутньому повної переваги над конкурентами, та зайняття першого місця на ринку послуг. Зараз, самі розвинені країни впроваджують багато інновацій у підприємства, готельно-ресторанного бізнесу це: США, Японія, Франція, Німеччина, Великобританія. Кожна з цих країн має свої форми стимулювання інноваційної діяльності. У США це пільгове оподаткування, пільговий режим амортизаційних відрахувань, цільові асигнування з бюджету; у Японії – пільгові кредити, субсидії, пільгове оподаткування; у Франції – субсидії, дотації, кредитні гарантії, пільгове оподаткування; у Німеччини – цільові безоплатні субсидії, дотації, пільгові кредити, система страхування кредитів, та прискорена амортизація; у Великобританії – списання витрат на НДДКР на собівартість продукції, кредитні гарантії. У деяких з цих країн схожі стратегії та філософія інноваційної діяльності. Так, у Франції, Німеччини та Великобританії є орієнтація на лідерство в науці, реалізація масштабних цільових проектів та спрямованість на максимальний прибуток без великих зусиль, а також перебудова економіки за структурою в окремих регіонах. Зовсім інакше у США, вони підходять до процесу впровадження інновацій більш ретельно, вони

роблять повний інноваційний цикл – від виникнення інноваційної ідеї до вже масового виробництва продукції, також в них обмежене втручання держави у розв’язання проблем, які пов’язані з інноваціями, але налагоджена підтримка між освітніми закладами та бізнес структурами у вигляді технопарків, кластерів, технополісів. У Японії зовсім інша ситуація, там є велика державна підтримка та співпраця державних структур і корпорацій, налагоджена система обміну інформацією, модель ґрунтується на розвитку прикладних наукових досліджень, підтримка інноваційного розвитку здійснюється так: головні фірми створюють спільні підприємства і розробляють спільні інвестиційні проекти для проникнення у нові сфери.

На рис. 1 досліджено список самих інноваційних країн за даними глобального інноваційного індексу (GII).

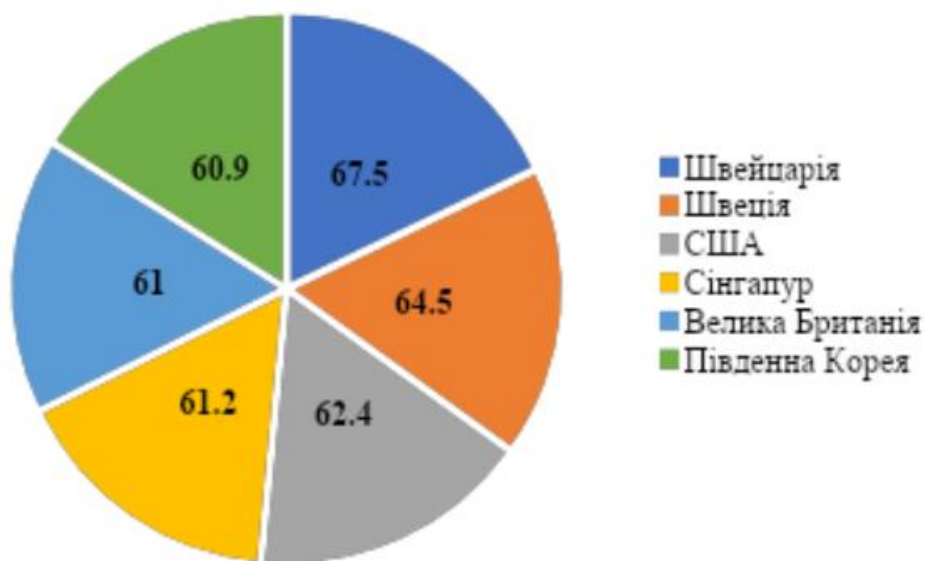


Рис. 1. Найбільш інноваційні країни на 2024 рік

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Швейцарія є найбільш інноваційною економікою у світі у 2024 році – 12-й рік поспіль – за нею йдуть, Швеція, США, Сінгапур, Велика Британія, Південна Корея. Згідно з GII-2024, Китай наближається до топ-10, а країни, що зайняли останнє місце (Нігер та Ангола) страждають від природних негод та нестачі інвестицій. Європа є центром розвитку інноваційних екосистем. Континент також є лідером у соціальному прогресі, рівності та задоволеності життям. Регіон отримав багато балів за нерівністю згідно з індексом Джіні порівняно з балами Америки.

Інновації допомагають підприємствам готельно-ресторанного бізнесу у важкі часи отримувати прибуток, так у період короно-кризи, багато готелів та ресторанів були на грані закриття свого закладу на довгі часи, але впровадження екологічних інновацій та інновації у доставці, та продажу страв допомогли готелям та ресторанам вийти на отримання прибутку. Багато ресторанних закладів отримували прибуток тільки за доставку своїх страв. Готелі робили екологічні інновації, щоб отримати сертифікат та дозвіл на працю. В такі кризові періоди саме інновації допомагають вийти з важкого

положення та отримувати достатню кількість клієнтів та вийти на новий рівень конкурентоспроможності, тому що хто перший зробить найкращі умови для безпеки клієнтів, той отримує більше всього як прибутку, так і рейтингу та покращить фінансовий стан підприємства. За рахунок багатьох інновацій у маркетинг ресторани та готелі мали змогу отримувати прибуток та все ж таки знаходили клієнтів та робили все це дистанційно та без можливості клієнта відвідувати заклад.

Саме в часи короно-кризи у світі була дуже велика інноваційна діяльність, зробили меню по QR коду, щоб був менший ризик захворіти covid-19 у клієнтів, почали по інакшому робити фільтрацію води та звернули увагу на більш ретельне піклування за чистотою та обробкою посуду та інше. Багато розвинених країн зараз роблять акцент на автоматизації та діджиталізації, а також не екології. Велика кількість готелів та ресторанів вже мають роботів, які працюють у закладі, нові програми для співробітників, що роблять все швидко та самостійно, підприємства прагнуть більш швидкого обслуговування з якістю, яка буде вище норми, також багато чого роблять для екології, тому що це новий тренд та велика кількість людей по всьому світу підтримують цю ініціативу. Проблема з вірусами та хворобами, а також з екологією у світі стає все більш великою з кожним роком, та впровадження екологічних інновацій призводить до збільшення прибутку та отримання великої кількості клієнтів, тому що це робить харчування та перебування в готелі більш приємним та безпечним для клієнтів, багато готелів використовують відновлювані джерела енергії, такі як сонячна, вітрова та геотермальна енергія, щоб зменшити свій вуглецевий слід, також запроваджують програми для зменшення відходів. у цих програмах використовуються такі технології, як системи RFID, для відстеження та моніторингу відходів, а також підвищення екологічності [2] .

У табл. 1 визначено та охарактеризовано сучасні інноваційні тренди, притаманні для готельного бізнесу.

Таблиця 1

Тренди у використанні інновацій у готельному бізнесі

Тренди в інноваціях готельного бізнесу	Опис
Розумні кімнати	Зарядження бездротового пристрою, голосовий пошук та все що поліпшує життя гостю готелю.
Оптимізація технології бронювання	Створення нових програм для бронювання та поліпшення цього процесу.
Автоматизація реєстрації	Функція автоматичної реєстрації допомагає відвідувачам уникнути фізичного контакту з персоналом.
Спеціалізована програмна система	Готельні підприємства потребують швидких мобільних рішень, щоб запобігти появі у потенційних клієнтів довгих черг та інших незручностей.
Перехід даних у хмару	Зберігання всієї інформації в одному місці, що дозволяє кожному члену команди отримувати доступ до неї та ділитися нею – ще одна перевага, яку пропонують сучасні технології.

Джерело: розроблено автором на основі [3]

У ресторанному бізнесі зараз головний тренд з часів короно-кризи це швидка онлайн доставка їжі та їжа на виніс, також автоматизація та діджиталізація які допомагають підприємству зменшувати свої витрати. Одним із нових трендів це роботизація, впровадження QR кодів у заклади та моно-продукт. Це основі нововведення інноваційного менеджменту у цій сфері, та головний шлях у підприємств зараз стоїть до цифровізації та автоматизації а також розробка своєї франшизи.

Отже, зараз інноваційний менеджмент це головний інструмент для розвитку підприємства та отримання більшого прибутку, також для покращення конкурентоспроможності та репутації, але головне впроваджувати правильні інновації саме до вашого підприємства, щоб це забезпечило йому більш швидкий розвиток.

Головний мінус впровадження інновацій це витрати , але якщо обирати саме потрібні інновації для конкретного конкурентного середовища та робити план впровадження інновацій та щоб вища керівництво робило контроль та управління якістю виконання на всіх процесах то це гарна інвестиція яка буде давати великий прибуток підприємству у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Глобальний індекс інновацій – 2024. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>
2. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис.канд. екон. наук: 08.00.04. Одеськ. нац. екон. ун-т. Одеса : 2016. 304 с.
3. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (дата звернення: 20.10.2024).

Зелінська С.О.,
здобувачка IV курсу
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа,
Науковий керівник: Сорокіна А.М., асистентка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Херсонський державний університет

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний готельний бізнес активно впроваджує інноваційні технології для підвищення якості обслуговування, оптимізації операцій, зниження витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Технології допомагають створити унікальний досвід для гостей, автоматизувати багато процесів і зберегти

конкурентоспроможність на ринку. Розглянемо деякі ключові інновації, що змінюють вигляд готельної індустрії [2]:

- *автоматизація процесів*. Автоматизація в готельному бізнесі дозволяє знизити завантаження на персонал і підвищити ефективність обслуговування;
- *роботи та штучний інтелект (AI)*. Впровадження роботизованих систем і ШІ дозволяють автоматизувати багато завдань і надавати більш ефективні та персоналізовані послуги;
- *мобільні додатки та інтеграція з іншими сервісами*. Мобільні додатки стали необхідними інструментами для надання гнучкості послуг та зручності у використанні послуг готелю;
- *блокчейн технології і криптовалюти* набирають популярність в готельному бізнесі, оскільки вони забезпечують безпеку платежів і покращують прозорість операцій;
- *віртуальна і доповнена реальність (VR та AR)*: використання VR- та AR-технологій дозволяє клієнтам ознайомитися з туристичними локаціями до поїздки, що сприяє підвищенню інтелекту. Віртуальні тури можуть замінити традиційні екскурсії, які є зручними для людей, які поки що не можуть подорожувати фізично;
- *персоналізація та орієнтація на клієнта* є двома ключовими стратегічними підходами в сучасному туристичному бізнесі, що дозволить підвищити взаємодію з клієнтами, збільшити їхню лояльність та забезпечити кращий клієнтський досвід. Використання цих стратегій стає критично важливим для туристичних підприємств, які прагнуть адаптувати свої послуги до індивідуальних потреб і переваг споживачів;
- *безконтактні технології* – це методи взаємодії між пристроями або системами, які не вимагають фізичного контакту для передачі даних або здійснення операцій. Ці технології забезпечують радіохвилі, магнітні поля або інші технології для комунікації між пристроями на короткій або середній позиції, що дозволяють зручніше і безпечніше здійснювати транзакції або контролювати різні системи [1].

Тому, інноваційні технології відіграють ключову роль у трансформації готельного бізнесу, відкриваючи нові можливості для підвищення якості обслуговування, зниження витрат і забезпечення комфортних умов для гостей. Впровадження передових технологій дозволяє гостям бути більш конкурентоспроможними та адаптуватися до постійно змінених потреб і вимог ринку.

Список використаних джерел

1. Берднікова, С. І. (2024). Інноваційні технології у сфері готельного бізнесу. *«Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні*, С. 246.
2. Пукач, Я. (2024). Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*, С.60.

Kazakova T.,
Doctor of Economics and Finance,
Dean of the Faculty of Tourism and Recreation,
Humanitarian and Economic Academy in Lodz, Poland

CONTEMPORARY ISSUES IN MARKETING MANAGEMENT IN THE TOURISM SECTOR IN EUROPEAN COUNTRIES

Tourism is one of the most dynamic sectors within the European economy, significantly contributing to job creation, economic growth, and cultural exchange. However, the industry has faced profound disruptions and challenges in recent years. From shifting traveler expectations to the rise of digital marketing and sustainable tourism, the landscape of tourism marketing has evolved drastically. This paper explores the current issues in marketing management in the European tourism sector, focusing on the influence of digital transformation, sustainability, and the effects of the COVID-19 pandemic.

Digital transformation has reshaped marketing strategies across industries, and the tourism sector is no exception. The reliance on online platforms has grown as tourists increasingly turn to social media, online travel agencies (OTAs), and review websites to make informed decisions.

In Europe, social media platforms like Instagram, TikTok, and Facebook have become integral to destination marketing. National tourism boards and private travel brands utilize these platforms to showcase destinations, inspire travelers, and build brand engagement. Influencer marketing has also gained traction, allowing brands to leverage popular figures to target specific demographics. This strategy, however, poses challenges in ensuring the authenticity and credibility of promotional content, as consumers grow wary of paid endorsements that may misrepresent destinations or experiences.

Another major trend in digital tourism marketing is the shift towards data-driven strategies. European tourism marketers use data analytics and AI-driven insights to track consumer behavior, segment audiences, and personalize marketing campaigns. This enables tourism brands to deliver targeted messages, adjust pricing in real-time, and anticipate demand trends. However, personalizing offers requires a delicate balance with data privacy, especially with regulations like the General Data Protection Regulation (GDPR) in place, making it crucial for marketers to handle customer data responsibly.

Sustainability has become a core focus for tourism marketing across Europe. The rise of eco-conscious travelers has pushed European destinations and tourism brands to promote sustainable tourism practices, aiming to attract environmentally

aware consumers without compromising their environmental and social responsibilities [1, p. 54].

European countries, particularly those heavily reliant on tourism like Italy, Spain, and Greece, are increasingly promoting "green tourism" initiatives. These initiatives aim to minimize tourism's ecological footprint through actions such as reducing waste, conserving energy, and promoting local products. However, marketing green tourism can be challenging; it requires balancing transparency with avoiding "greenwashing," or the practice of misleading consumers regarding environmental benefits. Effective sustainability marketing highlights genuine efforts, like eco-certifications and partnerships with environmental organizations, helping build consumer trust.

An essential aspect of sustainable tourism in Europe is promoting cultural sensitivity and the support of local communities. Marketing efforts now often highlight authentic local experiences, heritage conservation, and support for local economies. This shift reflects a broader trend toward "experiential tourism," which focuses on unique, culture-immersive activities. Tourism marketers thus aim to portray destinations in ways that emphasize cultural respect and community engagement, benefiting both travelers and local residents.

The COVID-19 pandemic had a dramatic impact on the European tourism sector. Lockdowns, travel restrictions, and changing consumer preferences forced tourism businesses to rethink their marketing approaches. While the sector has seen a gradual recovery, the effects of the pandemic have left lasting changes on tourism marketing [3].

With travelers more conscious of health risks, tourism marketing now frequently includes health and safety information to reassure potential visitors. European destinations emphasize health protocols, hygienic accommodations, and crowd control measures in their marketing to restore traveler confidence. For example, hotels and tour operators now highlight their cleaning practices, contactless check-ins, and capacity limits, making safety a part of the brand image.

The uncertainty surrounding travel plans has led to an increased demand for flexible booking options. Many European tourism brands have adapted by offering more lenient refund policies and rebooking options, which are now frequently emphasized in marketing materials. This approach builds consumer trust and encourages bookings, especially for potential travelers who are hesitant to commit due to potential health restrictions or economic concerns.

The pandemic also underscored the importance of domestic tourism, as international travel was limited. Many European countries redirected their marketing efforts toward domestic tourists, creating campaigns that highlight regional attractions and local experiences. This strategy, while initially a necessity, has proven

valuable as a long-term approach. European tourism marketers are continuing to explore ways to appeal to domestic and neighboring-country travelers, which has the added benefit of reducing carbon emissions associated with long-haul travel.

Overtourism has long been a challenge for popular European destinations like Venice, Barcelona, and Amsterdam. The concentration of tourists in these cities strains local resources, disrupts resident life, and threatens historic sites. Marketing management now increasingly focuses on managing tourist flows and promoting lesser-known destinations to reduce pressure on popular locations.

One approach that European tourism marketers are using to combat overtourism is promoting less-visited destinations. National tourism organizations are now marketing "hidden gems" and underexplored areas to distribute tourist numbers more evenly. By highlighting rural tourism, nature-based experiences, and smaller cities, European countries aim to create a more sustainable tourism model that benefits a broader range of communities.

In addition to promoting new destinations, European tourism marketers are using seasonal and time-based campaigns to manage tourist flow. By encouraging travel during off-peak seasons, destinations can reduce overcrowding while offering visitors a quieter, more pleasant experience. Many European countries now run marketing campaigns highlighting the unique seasonal aspects of a destination, such as autumn foliage in Central Europe or winter festivals in Scandinavia, effectively managing visitor distribution throughout the year.

Marketing management in Europe's tourism sector is navigating an era of significant change. From the rise of digital transformation and the focus on sustainability to the lingering impacts of the COVID-19 pandemic, tourism marketers face a complex set of challenges and opportunities. Successful tourism marketing in Europe now requires not only adapting to digital trends but also promoting sustainable practices, ensuring health and safety, and managing tourist flows responsibly. By addressing these contemporary issues, European tourism brands can build a more resilient and sustainable tourism sector that meets the evolving needs and values of today's travelers.

References

1. Camilleri, M. A. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice*. Springer. doi:10.1007/978-3-319-49849-2
2. Gurs0y, D., & Chi, C. G. (2020). *Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527-529. doi:10.1080/19368623.2020.1788231

Кривоконь М.О.,
здобувач факультету бізнесу і права,
Херсонський державний університет

РОЗВИТОК ВЕЛОТУРИЗМ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Велотуризм є популярною формою активного відпочинку, що поєднує фізичну активність, пізнання нових культур та сприяє сталому розвитку туризму. У світі зростає попит на екологічні види транспорту, і велотуризм займає важливе місце в цьому контексті. В Україні він стає все популярнішим, особливо серед тих, хто хоче активно відпочити, зберігаючи екоорієнтованість.

Велотуризм має кілька важливих переваг. По-перше, це екологічно чистий спосіб пересування, що не забруднює атмосферу і знижує викиди CO₂, що є важливим у боротьбі зі змінами клімату. По-друге, він позитивно впливає на здоров'я, покращуючи фізичну форму, серцево-судинну систему, витривалість та імунітет.

Розвиток велотуризму також сприяє економічному зростанню. Туристи витрачають гроші на прокат велосипедів, харчування, ночівлю та сувеніри, що підтримує місцеві підприємства та створює нові робочі місця. Це особливо важливо для регіонів, які не є традиційними туристичними напрямками.

Крім того, велотуризм популяризує здоровий спосіб життя, даючи можливість людям проводити час на природі, покращувати фізичну форму і зміцнювати соціальні зв'язки. Велосипедні подорожі стають відмінним способом для сімей і друзів провести час разом, а також сприяють відповідальному ставленню до довкілля.

Нарешті, велосипеди забезпечують більшу мобільність, особливо в умовах обмеженого автомобільного руху. Це дозволяє туристам швидко та зручно пересуватися, уникати заторів та шукати місця для паркування. Велотуризм також робить відвідування віддалених регіонів більш доступним.

Розвиток велотуризму в Україні залежить від низки факторів, серед яких варто виділити різноманіття природних і культурних ресурсів, привабливість рельєфу та екологічну чистоту територій. Водночас важливою проблемою залишаються недостатньо розвинена інфраструктура, зокрема веломаршрути, пункти ремонту, велоготелі та стоянки.

Сезон для велотуризму в Україні триває від квітня до середини жовтня, однак існує можливість і зимових подорожей для досвідчених велосипедистів. Більшість туристів організовує маршрути самостійно, везучи необхідне

обладнання, але також є й організовані тури, часто поєднані з іншими активними видами відпочинку, такими як рафтинг.

Важливим аспектом розвитку велотуризму в Україні є маркування маршрутів. Проект «Закарпатський Туристичний Шлях» включає близько 230 км велосипедних маршрутів. У низці інших регіонів, таких як Львівщина, Івано-Франківщина, з'являються ініціативи з маркування велотуристичних шляхів, що підтримуються місцевими органами влади. На Кримському півострові використовується австрійська система маркування для туристичних шляхів.

Регіональний поділ велотуризму в Україні показує значні відмінності. Західна Україна, з її мальовничими краєвидами та добре розвинутою інфраструктурою, є основним осередком велотуризму. Центральна Україна пропонує різноманітні культурні пам'ятки, але з огляду на кліматичні умови, для велопоходжень краще підходить осінь або весна. Південний Схід України приваблює екстремальними маршрутами, зокрема в районах з порізними балками та ярами, що дозволяє не тільки насолоджуватись природою, але й вдосконалювати техніку катання. У ряді областей, таких як Дніпропетровська, Одеська, Полтавська та Харківська, велотуризм активно розвивається завдяки велоклубам і об'єднанням велосипедистів. За темпами зростання велопоходів лідирують Дніпропетровськ і Київ, де активно розвиваються інфраструктурні проекти та велосипедні маршрути [1].

Проте війна в Україні значно вплинула на ситуацію. Інфраструктура велотуризму у постраждалих регіонах, зокрема на сході та півдні, зазнала значних втрат. Велотуризм в цих областях опинився під загрозою через пошкодження інфраструктури, а також через безпекову ситуацію. Водночас у Західній та Центральній Україні зберігається тенденція до розвитку велотуризму, особливо у тих регіонах, що не зазнали значних пошкоджень внаслідок бойових дій.

Одним із прикладів, який демонструє розвиток велотуризму в мирних регіонах, є Бурштинська громада на Івано-Франківщині. Тут розроблено кілька велосипедних маршрутів, що дозволяють туристам познайомитися з історико-культурними та природними пам'ятками регіону. Зокрема, маршрут «Бурштин – Вигівка – Тенетники – Новий Мартинів» (довжина 22,2 км) проходить через цікаві об'єкти, такі як оглядова точка, козина ферма та церква. Протяжність маршруту дозволяє пройти його за 2-2,5 години, що робить його доступним для широкої аудиторії велосипедистів. Інші маршрути громади також відрізняються різноманітністю ландшафтів та цікавих зупинок, включаючи природні пам'ятки та історичні об'єкти, що створюють умови для активного та пізнавального відпочинку [2].

Іншим важливим проектом, що сприяє розвитку велотуризму, є велопробіг слідами Галицької Трансверсальної залізниці. Цей маршрут довжиною 34 км з'єднує місто Івано-Франківськ з місцем знаку 150-річчя початку будівництва залізниці в селі Нижнів. Крім спортивної складової, мета цього проекту — привернути увагу до відновлення залізничного сполучення між Івано-Франківськом і Тернополем, а також підтримати військових та ветеранів. Такий велопробіг не тільки сприяє популяризації велотуризму, але й має важливу соціальну та культурну складову, що дає можливість поєднати активний відпочинок з патріотичними ініціативами та історичними подорожами [3].

Загалом, попри складну ситуацію в деяких регіонах України, велотуризм продовжує розвиватися в мирних зонах, де інфраструктура не була зруйнована, і ці проекти слугують яскравими прикладами того, як велотуризм може стати важливою складовою місцевої економіки та культурного розвитку.

Недостатня розвиненість інфраструктури є однією з основних проблем розвитку велотуризму в Україні. Брак велосипедних доріжок, особливо в міських і міжміських зонах, створює ризики для безпеки велосипедистів. Відсутність спеціальних зон для зупинок і відпочинку обмежує можливості для тривалих велоподорожей. Крім того, на маршрутах часто немає вказівників чи інформаційних табличок, що ускладнює орієнтацію і робить подорожі менш комфортними.

Іншою проблемою є обмежена інформаційна підтримка. В Україні відсутній єдиний національний портал для велотуристів, який би надавав повну інформацію про маршрути, місця для зупинок та інші важливі дані. Велосипедистам доводиться шукати інформацію на різних ресурсах, що ускладнює планування подорожей, особливо для іноземних туристів.

Також критичним є відсутність належного фінансування для розвитку веломаршрутів та туристичної інфраструктури. Багато проектів реалізуються на ентузіазмі місцевих громад, але через брак бюджетних коштів розвиток зупиняється на початкових етапах. Це обмежує можливості для створення якісних велодоріжок, зон для відпочинку та інших елементів інфраструктури, що важливі для комфортного велотуризму.

Перспективи розвитку велотуризму в Україні зосереджуються на кількох ключових напрямках. Одним із них є планування загальнонаціональної мережі веломаршрутів з інтеграцією в міжнародні маршрути. Це сприятиме не лише зручному сполученню між регіонами України, а й залученню іноземних туристів, що допоможе інтегрувати країну в міжнародну туристичну мережу. Включення українських маршрутів підвищить популярність велотуризму та сприятиме розвитку економіки на регіональному рівні.

Іншим важливим напрямком є підтримка ініціатив на місцевому рівні, що сприятиме розвитку велотуризму. Створення нових веломаршрутів та покращення інфраструктури повинні підтримуватись місцевими органами влади та заохочуватись державними інвестиціями. Оскільки велотуризм потребує значних фінансових вкладень у розвиток інфраструктури, державна підтримка стане ключовим чинником для успішного впровадження таких ініціатив.

Розвиток екологічних і історико-культурних маршрутів також має великий потенціал. Велосипедні маршрути через природні заповідники та культурні пам'ятки не лише приваблять туристів, але й сприятимуть збереженню природних та культурних цінностей країни. Це може стати основою для розвитку культурного та екологічного туризму, що допоможе збільшити туристичний потік і сприятиме економічному зростанню.

Таким чином, комбінування цих напрямків створює передумови для успішного розвитку велотуризму в Україні. Важливо, щоб на всіх рівнях — від місцевих громад до державного — були реалізовані конкретні ініціативи, які сприятимуть розвитку цієї перспективної галузі. Велотуризм може стати не тільки економічно вигідним, а й екологічно сталим способом розвитку туризму, що дозволить країні залучити нових туристів і покращити імідж на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Дітц М. В., Романенко М. В., Яковчук О. В. Сучасні напрями і перспективи вело туризму в Україні. *Молодь в науці: здобутки, проблеми, перспективи зб. Тез доповідей Міжн. Наук . інт-конф.* Харків : РВВ ХТЕІ КНТЕУ, 2019. С. 120 – 122.
2. Офіційний сайт Бурштинської міської ради. Велосипедні маршрути Бурштинської громади. URL: <https://burshtyn-rada.gov.ua/novyny/kultura-i-turyzm/velosypedni-marshruty-burshtynskoyi-gromady/>
3. Суспільне Івано-Франківськ. На Прикарпатті відбувся велопробіг "Слідами Галицької трансверсальної залізниці". URL: <https://suspilne.media/ivano-frankivsk/841823-na-ivano-frankivsini-vidbuvsya-veloprobig-slidami-galickoi-transversalnoi-zaliznici/>

Павлюк С.І.,
к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанної справи
та організації бізнесу,
Миколаївський національний аграрний університет

ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: ПОНЯТТЯ, СТРУКТУРА ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ

Сучасна економіка характеризується швидким розвитком сектора послуг, серед яких послуги, що спрямовані на відновлення сил людини, її комфортний та здоровий відпочинок, а також корисне проведення вільного часу займають особливе місце. Саме підприємства індустрії гостинності, яка є провідним сектором економіки багатьох країн світу, є основними надавачами таких послуг, та забезпечують робочі місця й вагомий внесок у ВВП.

Дослідження поняття та ролі індустрії гостинності важливе для вивчення її впливу на економіку, культуру, соціальне середовище, а також для розроблення стратегій виживання й адаптації підприємств у складних умовах [1].

У сучасній економічній літературі зустрічаються такі терміни як «гостинність», «індустрія гостинності», «готельна індустрія», «туристична індустрія», що не мають чіткого змістовного тлумачення (в першу чергу це стосується співвідношення категорій «індустрія гостинності» та «індустрія туризму»), а тому їх досить часто ототожнюють або сприймають як поєднання окремих понять.

Основні підходи до визначення вищевказаних понять наступні [2]:

- поняття «індустрія гостинності» та «індустрія туризму» є синонімами;
- об'єднання понять в категорію «індустрія гостинності та туризму»;
- індустрія гостинності є складовою індустрії туризму;
- індустрія туризму є складовою індустрії гостинності.

Ключовою позицію щодо обґрунтованості та коректності кожного з наведених вище підходів доцільно обрати категорію «гостинність».

Слово «гостинність» походить від латинського «*hospes*», що означає «господар», «гість» або «чужинець». За метонімією латинське слово *hospitalis* означає кімната для гостей, житло для гостей, заїжджий двір [3].

З іншого погляду поняття «гостинність» — це відносини господаря до гостя, за яких господар приймає гостя з певною мірою доброзичливості та вітання (прийом та розваги гостей, відвідувачів або незнайомців), або пропонує дім далеко від дому. Так, Луї, шевальє де Жокур описує гостинність як чесноту великої душі, яка піклується про весь всесвіт через зв'язки людства [3]. У

стародавніх культурах гостинність передбачала вітання незнайомців, пропонування їм їжі, притулку та безпеки.

У трактуванні Т. Суфі поняття «гостинність» – це безпосередній парадокс між щедрістю та базарним місцем. Пояснення такому підходу надається на прикладі «Harvester Restaurant», де на вході розміщено інформацію для персоналу – «Ставтесь до клієнта, як до гостей у власному домі», тобто ключ до успішного гостинного бізнесу – це робити дарування актом справжньої щедрості, а не шаблонним «даруванням» [4].

Індустрія гостинності – це величезний сектор, який включає всі види економічної діяльності, які прямо чи опосередковано сприяють або залежать від подорожей, туризму та гостинності: готелі й курорти, ресторани і громадське харчування, нічні клуби та бари, подорожі й транспорт, туризм, СПА та оздоровлення, круїзні лайнери і автобусні тури, культура й спорт, ділове адміністрування (події, спілкування, клієнтський досвід та багато іншого).

Головною відмінною рисою послуг гостинності є те, що вони спрямовані на задоволення базових фізіологічних потреб людини в житлі та їжі, й мають обов'язковий характер. Ця особливість дозволяє об'єднувати надавачів таких послуг в одну галузь – індустрію гостинності.

Так, на думку І. Пандяка [5] індустрія гостинності – це «...складна й порівняно відокремлена соціально-економічна система зі створення, просування і реалізації послуг з розміщення, харчування, побутового обслуговування, дозвілля, розваг та інших послуг, а також реалізації товарів у закладах готельного і ресторанного профілю діяльності».

На думку дослідників [1, 2, 5] до трактування дефініції «індустрія гостинності» слід застосувати єдиний та комплексний підхід, з метою ефективного вивчення та розуміння галузі, а також для «...забезпечення коректності та обґрунтованості положень законодавчої бази, яка регулює діяльність різних галузей сфери послуг».

Тобто, узагальнюючи відмітимо, що індустрія гостинності – це величезний сектор, що включає всі види економічної діяльності (які прямо чи опосередковано сприяють або залежать від подорожей, туризму та гостинності), а також вона сприяє їх інтеграції для забезпечення високого рівня сервісу й клієнтського досвіду.

Індустрія гостинності має велике значення для розвитку територіальних громад. Вона сприяє економічному зростанню, створюючи нові робочі місця та збільшуючи надходження до місцевих бюджетів через туристичний потік й розвиток малого й середнього бізнесу. Крім того, вона покращує інфраструктуру території, підвищує рівень життя мешканців громади, сприяє

збереженню і популяризації місцевої культури та традицій. Індустрія гостинності також допомагає залучати інвестиції в громаду, підвищуючи її привабливість як для туристів, так і для жителів громади чи бізнесу.

Список використаних джерел

1. Демчук, Л., Тарасюк, Г., & Каленська, В. (2024). Індустрія гостинності: до визначення поняття. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-89>.
2. Єгупова, І. (2021). Індустрія гостинності: поняття, склад та місце у сфері послуг. *Економіка та суспільство*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-50>.
3. En.wikipedia.org. URL : https://en.wikipedia.org/wiki/Hospitality#cite_note-5.
4. Sufi, T. (2010). Hospitality industry: an overview of strategy, structure and globalization. *Journal of Hospitality Application & Research* Vol. 3 No.1. <https://lib.manaraa.com/books/Hospitality%20Industry%20An%20Overview%20of%20Strategy%20Structure%20And%20Globalization.pdf>.
5. Пандяк, І. (2016). Феномен індустрії гостинності: дефініція поняття, основні підходи, структура. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. Вип. 50. С. 277–285. URL : <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/geography/article/view/8714/8680>.

Середа Н.М.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький

РОЛЬ ЛОГІСТИКИ В ОПТИМІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПОТОКІВ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Організація перевезень туристів є ключовим фактором розвитку туристичної індустрії та сприяє зростанню туризму. Транспортна складова є невіддільною частиною загального механізму роботи туристичних підприємств, адже вона безпосередньо впливає на якість обслуговування, доступність туристичних маршрутів та ефективність туристичних потоків. Туристичні підприємства для успішної роботи на ринку повинні ефективно використовувати маркетингові стратегії, що допомагає ідентифікувати та

задовольняти попит на послуги, сприяючи розробці, виробництву, продажу та просуванню своїх продуктів і послуг.

Важливо розглядати туризм як самостійний міжгалузевий комплекс, що об'єднує різні сектори національної економіки, включаючи підприємства розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування, супутніх послуг та інформаційної інфраструктури.

Особливістю логістики туризму є потреба в управлінні потоками туристів відповідно до специфічних вимог кожного сегменту ринку. Серед основних компонентів логістики туризму виділяють: логістика рекреаційно-туристичних ресурсів; логістика матеріально-технічної бази (розміщення, харчування); логістика транспортної інфраструктури; логістика екскурсійного обслуговування; логістика супутніх послуг.

Логістичний підхід у туристичній галузі передбачає ефективне управління всіма елементами, які формують потік туристичних послуг, починаючи від залучення клієнтів до надання послуг на місці. Це комплексний процес, що включає планування, координацію та контроль за рухом туристів, інформації, матеріалів та фінансових ресурсів між різними суб'єктами індустрії. Застосування логістики в туризмі має на меті оптимізувати роботу туристичних підприємств, забезпечити високу якість обслуговування та максимізувати задоволення потреб клієнтів.

Основні принципи логістичного підходу в туризмі:

1. Принцип інтегрованості. Логістичний підхід забезпечує інтеграцію всіх процесів, пов'язаних із наданням туристичних послуг. Це означає узгодження роботи різних ланок (готелі, ресторани, транспортні компанії, екскурсійні агентства тощо) для досягнення єдиного результату – задоволення потреб клієнта. Інтеграція дозволяє уникати дублювання функцій і знижує витрати, що підвищує ефективність туристичного бізнесу.
2. Принцип оптимальності. Логістика в туризмі спрямована на зниження витрат на обслуговування туристів за рахунок оптимізації ланцюгів постачання, скорочення витрат на зберігання та перевезення матеріальних ресурсів, а також підвищення ефективності використання інфраструктури.
3. Принцип орієнтованості на клієнта. Логістичний підхід в туризмі передбачає створення високоякісного сервісу, орієнтованого на потреби клієнта. Туристичні підприємства розробляють послуги на основі зворотного зв'язку від клієнтів, що дозволяє швидко реагувати на зміну їхніх потреб.
4. Принцип планування. Логістика дозволяє планувати туристичні потоки та прогнозувати обсяги споживання послуг у майбутніх сезонах, що

сприяє зниженню непередбачуваності. Завдяки плануванню підприємства можуть краще підготуватися до пікових періодів, збільшити обсяги послуг, забезпечити належний рівень обслуговування та уникнути надмірного завантаження інфраструктури.

Логістичний підхід дозволяє туристичним підприємствам не лише підвищити якість обслуговування, але й оптимізувати витрати та збільшити ефективність своєї роботи. Завдяки використанню логістики підприємства можуть скорочувати час надання послуг, підвищувати задоволення клієнтів, а також адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Попри численні переваги, впровадження логістичного підходу в туризмі стикається з певними труднощами. Це включає складність інтеграції різних елементів логістики, необхідність залучення висококваліфікованих фахівців, високі витрати на впровадження інформаційних технологій і систем управління логістикою. Крім того, сезонність туризму вимагає гнучкості та здатності швидко адаптуватися до зміни попиту на послуги.

Логістичний підхід у туристичній галузі є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств, зменшення витрат і покращення якості обслуговування клієнтів. Сучасні логістичні технології, включаючи цифрові рішення, інфраструктурне планування та інформаційні системи, дозволяють створювати стійкі конкурентні переваги на ринку та забезпечувати сталий розвиток туристичної індустрії.

Таким чином, оптимізація логістичної системи в туризмі дозволяє досягати ефективного розподілу ресурсів, знижуючи витрати та підвищуючи якість обслуговування. Логістичний підхід до управління туристичним бізнесом забезпечує максимальне задоволення потреб клієнтів шляхом інтеграції функціональних областей логістики, таких як планування, організація, контроль і комунікація, що сприяє сталому розвитку туристичного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Рудківський О. А. Особливості управління логістичними потоками в сфері туризму. *Ефективна економіка*. Випуск №5.2018
2. Серeda Н.М. Маркетингова туристична діяльність в логістичних потоках. *Науковий вісник Львівської академії*. Серія: Економіка, менеджмент та право. Випуск №5. 2021. С.22-27.

Сорокіна А.М.,
асистентка кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу,
Херсонський державний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Цифровізація в індустрії гостинності має величезний вплив на всі аспекти цього бізнесу – від обслуговування клієнтів та управління ресурсами до маркетингу та комунікацій. Завдяки сучасним технологіям ресторани та інші заклади гостинності можуть забезпечити кращий сервіс, підвищити ефективність та адаптуватися до змінних умов ринку. Розглянемо основні напрями цифровізації:

1. Автоматизація процесів бронювання та реєстрації. Онлайн-бронювання та мобільні додатки значно спрощують процес резервування номерів у готелях чи столиків у ресторанах. Автоматизовані системи дозволяють клієнтам самостійно вибирати послуги, що зменшує навантаження на персонал. Наприклад, електронні ключі, які надходять на смартфони гостей, позбавляють безконтактний вхід у номер.
2. Персоналізація обслуговування.
 - Збір та аналіз даних про клієнтів. Інформація про попередні відвідування, особливості побажання, відгуки, а також уподобання клієнта (наприклад, улюблені напої, тип номера) зберігаються в CRM-системах. Ці дані допомагають закладам готувати персоналізовані пропозиції для кожного відвідувача. Наприклад, якщо клієнт під час минулого візиту замовляв певний тип страв, персонал може запропонувати такі варіанти наступного разу або створити спеціальне меню.
 - Персоналізовані рекламні кампанії та акції. Маркетингові платформи дозволяють досягти таргетованої реклами для постійних відвідувачів на основі їхніх інтересів та попередніх відвідувань. Це можуть бути спеціальні знижки, які гість отримує до дня народження, або пропозиції для сімейного відпочинку. Таким чином, заклади будують тривалі та теплі стосунки зі своїми клієнтами, що досягають їхньої лояльності.
 - Індивідуальні послуги та зручності. Яскравими прикладами є налаштування номера під потреби гостя, вибір типів подушок та матраців, спеціальні зручності для подорожуючих з дітьми та

тваринами, індивідуальні набори косметики та аксесуарів, послуги особистого консьєржа, персоналізоване меню в ресторані і т.д.

3. Штучний інтелект та чат-боти. Чат-боти, які працюють на базі штучного інтелекту, забезпечують клієнтам миттєві відповіді на запити, працюють 24/7, що забезпечує доступність та зручність обслуговування. Чат-боти також можуть використовуватися для автоматизації частини обслуговування – відповіді на частини питання, рекомендації щодо вибору номерів, допомога в навігації [2].

4. Цифровий маркетинг. Соціальні мережі та інші цифрові платформи стали основними каналами для просування брендів. Готелі та ресторани активно використовують соціальні медіа, контекстну рекламу, SEO для залучення нових клієнтів. Цифровий маркетинг дозволяє точно досліджувати рекламні кампанії на конкретні аудиторії, що є ефективнішим за традиційні методи.

5. Цифрові рішення для управління ресурсами. ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства) дозволяють ефективніше управляти запасами, розподіляти персонал, контролювати виробничий процес, такі системи зменшують обсяг ручної роботи та знижують ризик помилок у процесах.

6. Інтернет речей (IoT) та "розумні" пристрої. У готелях впроваджують розумні термостати, освітлення, які дозволяють контролювати умови в номерах за допомогою мобільного додатка, підвищуючи комфорт. Інтернет речей також дозволяє слідкувати за станом обладнання та своєчасно реагувати на потреби в обслуговуванні.

7. Безпека та кібербезпека. З впровадженням цифрових технологій зростає потреба в захисті даних клієнтів, зокрема особистої інформації та платіжних даних. Заклади гостинності інвестують у системи кібербезпеки, щоб забезпечити безпеку операцій та захист персональних даних [1].

Цифровізація в індустрії гостинності не тільки домогтися вдосконалення сервісу і зробити його комфортнішим для клієнтів, але й сприяти більшій економічній ефективності та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Водночас, важливо пам'ятати, що впровадження технологій вимагає відповідного навчання персоналу.

Список використаних джерел

1. Босовська, М. В., Охріменко, А. Г. Стратегічні вектори розвитку індустрії гостинності в Україні. *Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі: тези доповідей I*

Міжнародної науково-практичної конференції. Луцьк, ЛНТУ, 2024. 208 с., 7.

2. Бурак В. Г., Тяхтенко, Н. А. (2023). Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Economic synergy*, (1), 32-47.

Шаповаленко Д.О.,

к.е.н., доцент

кафедри туризму і готельного господарства,

ХНУМГ ім. О.М. Бекетова,

Гогінава Р.Р.,

здобувач освіти ХНУМГ ім. О.М. Бекетова,

Тян А.А.,

здобувач освіти ХНУМГ ім. О.М. Бекетова

ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

В умовах кризи, коли туристичний попит знижується, лояльність клієнтів стає ключовим фактором підтримки бізнесу, оскільки забезпечує повторні візити та рекомендації. Для готельних підприємств лояльні клієнти є джерелом стабільності, що дає змогу краще планувати операційні витрати та мінімізувати ризики втрат. До того ж, висока лояльність клієнтів допомагає протидіяти впливу кризових чинників та зміцнює бренд на ринку. В умовах економічної нестабільності клієнти цінують готелі, які пропонують не лише комфорт, а й емпатію та підтримку в складних ситуаціях. Впровадження стратегій формування лояльності, таких як програми лояльності, персоналізація послуг та зворотний зв'язок, сприяє зміцненню довгострокових відносин з клієнтами. Таким чином, дослідження та впровадження системи управління лояльністю є критичним завданням для готельних підприємств, що прагнуть забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах кризи.

Філіп Котлер [1] розглядає лояльність клієнтів як стратегічний актив бізнесу, який є важливим для підтримки стійкості готельних підприємств, особливо в умовах технологічних змін і криз. Дослідник наголошує, що лояльність більше не залежить тільки від якості продукту чи послуги. Вона формується на основі цінностей бренду, персоналізованого підходу та здатності компанії підтримувати стосунки з клієнтом у довгостроковій перспективі. В

рамках даного підходу використання даних дозволяє бізнесу краще розуміти поведінку клієнтів, їхні вподобання та потреби, щоб максимально адаптувати досвід і підтримувати лояльність. Також підкреслюється важливість емоційної лояльності, де клієнти відчують не лише раціональне задоволення від бренду, а й емоційний зв'язок з ним. Це стає можливим, коли бренд проявляє емпатію, чесність та соціальну відповідальність. Таким чином, лояльність виступає не лише як інструмент маркетингу, а як цінність, що будує стійкі зв'язки між компанією та клієнтами в умовах формування стратегії управління готельними підприємствами.

Формування лояльності клієнтів в системі стратегічного управління готельними підприємствами може відбуватися за наступними напрямками:

1. Забезпечення прозорості та чесності в процесі комунікації з клієнтами щодо зміни в ціноутворенні, процесі надання послуг, що забезпечить зміцнення довіри, формування емоційної лояльності як основи довгострокових відносин з клієнтами.

2. Гнучкість у наданні послуг, що реалізується шляхом адаптації асортименту туристичних послуг та умов обслуговування в залежності від потреб клієнтів, запровадження нових способів надання туристичних послуг та оплати для підвищення зручності для споживачів.

3. Соціальна відповідальність та підтримка соціальних ініціатив, що створює позитивний імідж готельних підприємств та зміцнює емоційний зв'язок з ними. Демонструючи прихильність до певних цінностей через реалізації суспільних ініціатив представники сфери туризму мають можливість залучити лояльних клієнтів, які їх поділяють.

4. Персоналізація обслуговування за рахунок використання персоналізованих пропозицій та програм лояльності для встановлення стійких зв'язків з постійними клієнтами сприятиме розвитку довіри між клієнтом та брендом, що є ключовим фактором для лояльності в умовах конкурентного ринку.

5. Залучення клієнтів до формування спільноти однодумців навколо бренду через соціальні платформи, безпосередню участь у проектах та конкурсах підвищує їх залученість та лояльність.

6. Адаптація маркетингових стратегій та використання цифрових каналів для якісного таргетування аудиторії та адаптації контенту до їх потреб та інтересів з емоційною прив'язкою до дій бренду.

Запропоновані стратегії дозволять зберегти лояльність як вже існуючих клієнтів, так і залучити нових, зміцнити відносини з ними в умовах глобальних викликів та нестійкого зовнішнього середовища. Вони забезпечать більш індивідуальний підхід до обслуговування, що стане основою для тривалих і

надійних відносин з клієнтами. Крім того, застосування персоналізованих програм лояльності та адаптивних маркетингових заходів допоможе підвищити довіру до бренду та створити позитивний імідж, що є важливим для стійкості бізнесу. У складних ринкових умовах такі стратегії надають гнучкість, дозволяючи компаніям швидко реагувати на зміни та підтримувати емоційний зв'язок з клієнтами.

Список використаних джерел

1. Як утримати клієнтів і підвищити їхню лояльність до вашого бізнесу
URL: <https://business-broker.com.ua/blog/iak-utrymaty-kliientiv-i-pidvyshchyty-ikhniu-loialnist-do-vashoho-biznesu/>
2. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. Kyivstar Business Hub. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-vijny>
3. 5 кроків, які допоможуть бізнесу зберегти лояльність клієнтів. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/5-kroktiv-yaki-dopomozhut-biznesu-zberegti-loialnist-kliientiv>

Шаповаленко Д.О.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства

ХНУМГ ім. О.М. Бекетова,

Гончар К.М.,

здобувач освіти ХНУМГ ім. О.М. Бекетова,

Орищина С.В.,

здобувач освіти ХНУМГ ім. О.М. Бекетова

УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ КРИЗИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ

Управління готельним бізнесом в умовах економічної невизначеності та глобальних викликів стикається з численними проблемами, що одночасно відкриває нові можливості для адаптації до поточної ситуації та подальшого розвитку. Воєнні дії не лише знижують туристичну активність, але й створюють нові ризики для безпеки туристичного бізнесу та працівників, зокрема:

фінансова нестабільність через падіння рівня завантаження готелів та скорочення фінансових надходжень, що призводить до зменшення витрат на відновлення та подальший розвиток, звільнення співробітників;

зміни в споживчому попиті внаслідок скорочення доходів населення, що обмежує їх можливості в споживанні послуг в сфері туризму та гостинності, що змушує власників готелів адаптувати цінову політику до нових реалій, зокрема переформатуванням цінових пропозицій;

неефективність існуючої системи управління, що створює передумови для впровадження інноваційних управлінських рішень для забезпечення ефективної роботи закладів.

У поточних умовах готельні підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління, щоб забезпечити фінансову стійкість і зберегти конкурентоспроможність. Це включає не лише оптимізацію витрат, але й переорієнтацію на внутрішній ринок, розробку нових сервісів і продуктів для місцевих клієнтів. Водночас, криза є поштовхом для інновацій, дозволяючи готелям впроваджувати нові технології та підходи до обслуговування. З врахуванням існуючих ризиків готельним підприємствам доцільно формувати та впроваджувати управлінські стратегії розвитку стійких моделей ведення бізнесу в туристичній сфері, які включають наступні елементи (рис. 1).

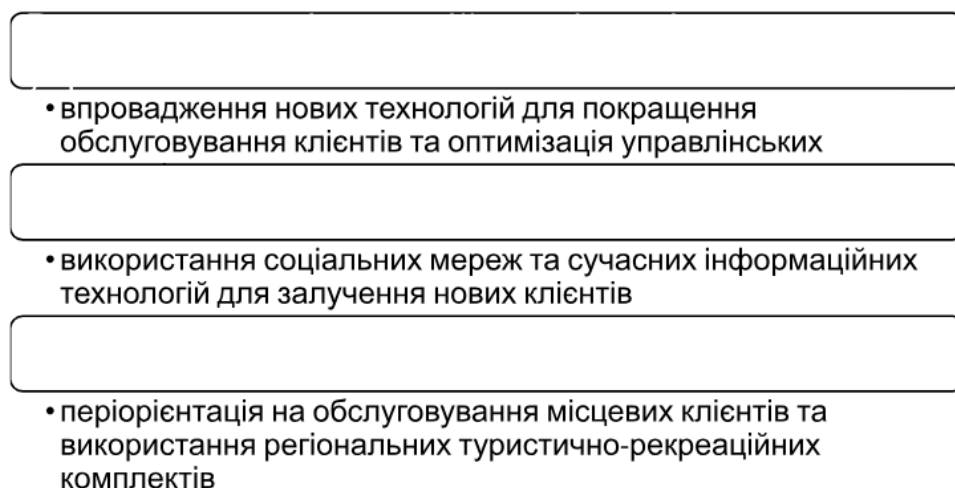


Рис. 1. Характеристика аспектів формування управлінської стратегії стійкого розвитку готельного бізнесу

Таким чином, управління готельним бізнесом в умовах військових дій в Україні вимагає використання інноваційних підходів у менеджменті, що може стати ключовим фактором успіху. Додатковим фактором успіху в контексті формування інноваційної стратегії управління готельним бізнесом є пошук нових можливостей для співпраці з іншими представниками сфери туризму та гостинності. Партнерства можуть стати основою подальшого розвитку, оскільки дозволять зменшити витрати, розширити ринки і загалом підвищити ефективність ведення бізнесу. В контексті вирішення завдань відновлення та розвитку готельного бізнесу сформуємо наступні варіанти партнерств:

стратегічні партнерства у вигляді спільних проектів на основі об'єднання зусиль різних представників туристичної сфери для створення нових туристичних продуктів, що дозволить зменшити витрати на підготовку та реалізацію проектів, спільне використання туристичної інфраструктури або ресурсів для підвищення ефективності та віддачі;

партнерства з громадськими організаціями для реалізації соціальних ініціатив для підвищення репутації представників готельного бізнесу, залучення нових клієнтів та розвиток соціальної відповідальності бренду;

партнерства з державними установами шляхом участі у державних програмах, отримання грантів, допоможе забезпечити фінансову підтримку для реалізації ініціатив;

партнерства з підприємствами в суміжних галузях економіки для взаємного просування послуг або продуктів, обмін ресурсами та технологіями, проведення спільних рекламних кампаній для більшого охоплення аудиторії;

партнерства в сфері технологій дозволить автоматизувати управлінські процеси та впровадити нові підходи та інноваційні рішення до підвищення ефективності бізнесу.

Зазначені типи партнерств допоможуть готельному бізнесу не лише вижити в умовах невизначеності та кризових явищ, але й знайти нові можливості для розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Список використаних джерел

1. Як українському бізнесу зберегти клієнтів і стимулювати розвиток під час війни: стратегії адаптації та зростання URL: <https://devisu.ua/uk/statia/yak-ukrainskomu-biznesu-zberegiti-klintiv-i-stimulyuvati-rozvitok-pid-chas-viyni-strategii-adaptacii-ta-zrostannya>
2. Партнерство. Що це та як воно працює? URL: <https://fundraiser.games/news/partnerstvo-shcho-ce-ta-yak-vono-pracyu/>
3. Як збільшити ефективність бізнес-процесів у кризу URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/12/704228/>

Шкільний О. О.,

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГЕНЕРАТИВНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Посилення конкуренції в сфері послуг вимагає вдосконалення методів стратегічного управління підприємницькою діяльністю. Індустрія гостинності

відіграє важливу роль в економіці країни та світовому господарстві загалом. Необхідність підтримки сталих конкурентних переваг змушує підприємства цієї сфери здійснювати пошук нових технологій обслуговування споживачів з урахуванням цілей сталого розвитку.

Безперервний процес стратегічного управління в сфері послуг поєднується з механізмами зміцнення конкурентного потенціалу суб'єктів підприємництва. У процесі розгляду алгоритму розробки стратегій підприємств у сферах гостинності та туризму В. О. Жмуденко, Л. Г. Коваленко та І. В. Чукіна акцентують увагу на стратегічній діагностиці (аналіз основних чинників ринкової кон'юнктури, урахуванням факторів інституціонального та правового середовища), стратегічному аналізі факторів виробництва, сприятливих чинників, наявних обмеженнях та потенційних загрозах; ідентифікації стратегічних цілей (виявлення можливостей розвитку інноваційного підприємництва, збільшення обсягів матеріальних ресурсів та нематеріальних активів, формування портфеля інноваційних послуг, підвищення рівня ресурсовіддачі, налагодження більш тісної співпраці зі стейкхолдерами, виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності), а також моніторингу та коригуванні стратегій [1].

Серед ключових показників результативності діяльності готелю С. В. Ковальчук виділяє завантаженість, середній тариф дня, дохід на доступний номер, загальний дохід на номер, загальний дохід на одного клієнта, дохідність SPA-комплексу, середній дохід на посадочне місце за період, дохід за наявний квадратний метр банкетного простору [2, с. 29]. Якість обслуговування також зумовлює суттєвий вплив на ефективність підприємницької діяльності в цій сфері. До стратегій підвищення ефективності управління якістю в індустрії гостинності М. З. Паска, О. І. Графська та А. І. Запісоцький відносять індивідуальні програми навчання персоналу, застосування технологій персоналізації, створення сприятливого клімату в колективі та формування дієвих мотиваційних механізмів, налагодження довгострокових відносин з клієнтами, залучення практик сталого розвитку, дотримання норм законодавчих актів, а також залучення інноваційних технологій [3, с. 174].

Традиційні бізнес-моделі значною мірою орієнтовані на максимізацію обсягів грошового прибутку. Проте нині, за умов погіршення стану навколишнього природного середовища, загострення економічних та соціальних проблем, для утримання конкурентних позицій при здійсненні підприємницької діяльності необхідно враховувати також цілі сталого розвитку і на цій основі формувати ланцюги цінностей.

Регенеративні бізнес-моделі зорієнтовані не лише на відновлення, але й поліпшення якості факторів виробництва та довкілля, з охопленням людського, соціального, економічного та екологічного вимірів сталого розвитку. На противагу технологіям поглинання місцевих ресурсів та хижацького захоплення територій для будівництва комплексів відпочинку, залучення практик регенеративної гостинності передбачає відновлення взаємозв'язку бізнесу з екосистемою, зменшення відходів, рециклінг, створення сприятливих можливостей щодо підвищення рівня біодиверсифікації в рамках оточуючого ландшафту та підтримку життєздатності місцевих громад. Стратегічне управління регенеративним підприємництвом в індустрії гостинності забезпечується також активним залученням туристів до процесів регенерації (налагодження контактів з місцевими жителями, участь у міні-проектах, виховних заходах та обговоренні нагальних проблем).

Нагромадження цінних ресурсів є однією з передумов управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. Діапазон регенеративного підприємництва поширюється також на поліпшення умов роботи персоналу індустрії гостинності та залучення постачальників ресурсів, орієнтованих на принципи відповідального підприємництва.

Серед прикладів можна відзначити Awasi Patagonia Hotel (Чилі), Fogo Island Inn (Канада), Soneva Resorts (Мальдіви), Chaa Creek Resort (Беліз). Діяльність підприємств регенеративної гостинності підлягає сертифікації, що підвищує рівень довіри споживачів послуг.

Таким чином, конкурентний потенціал суб'єктів підприємництва в індустрії гостинності значною мірою підтримується механізмами управління стратегічним потенціалом. Регенеративні бізнес-моделі в сфері послуг орієнтовані на вирішення нагальних економічних, соціальних та природоохоронних проблем.

Список використаних джерел

1. Жмуденко В. О., Коваленко Л. Г., Чукіна І. В. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання сфери туризму та готельно-ресторанного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 130-135.
2. Ковальчук С. В. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 27-32.
3. Паска М. З., Графська О. І., Запісоцький А. І. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 172-176.

СЕКЦІЯ 4

РЕФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

СУСПІЛЬНО КОРИСНІ РОБОТИ ЯК ІНСТИТУТ В ТРУДОВОМУ ТА АДМІНІСТРАТИВНОМУ ПРАВІ: ПОРІВНЯЛЬНІ АСПЕКТИ

Дослідження норм права в різних галузях права дозволяє зробити висновок, що інколи законодавцями втілюються в різні галузі права категорії з однаковими назвами, але з різним змістовим наповненням. Зокрема, це стосується правової категорії «суспільно корисні роботи», яке в адміністративному праві виступає в якості специфічного виду адміністративного стягнення, тобто є заходом державного примусу, а в трудовому праві суспільно корисні роботи являються видом тимчасової трудової діяльності працездатних осіб в умовах воєнного стану.

З одного боку поняття «суспільно корисні роботи» треба розрізняти як вид адміністративного стягнення, як правовий інститут, який був закріплений у нормах адміністративного законодавства з прийняттям Закону України від 07.12.2017 року № 2234-VII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту права дитини на належне утримання шляхом вдосконалення порядку примусового стягнення заборгованості зі сплати аліментів»[1] та призначається судом виключно за несплату аліментів, що передбачено ст.183-1 Кодексу про адміністративні правопорушення України[2]. Суспільно корисні роботи полягають у виконанні особою, яка вчинила адміністративне правопорушення, оплачуваних робіт. Виконання стягнення у вигляді суспільно корисних робіт здійснюється шляхом залучення порушників до суспільно корисної праці, вид якої визначається відповідним органом місцевого самоврядування.

За виконання суспільно корисних робіт порушнику нараховується плата за виконану ним роботу. Оплата праці здійснюється погодинно за фактично відпрацьований час у розмірі не меншому, ніж встановлений законом мінімальний розмір оплати праці [2].

З іншого боку, правовий інститут суспільно корисних робіт був закріплений у трудовому праві у 2011 році, з набранням чинності постанови КМУ №753 від 13.07.2011 р.[3], яка закріпила механізм залучення працездатних осіб до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану. Суспільно корисні роботи в умовах воєнного стану є важливим інструментом організації

тимчасової трудової діяльності працездатного населення, що спрямована на задоволення нагальних потреб суспільства та забезпечення функціонування держави в умовах надзвичайної ситуації.

Суспільно корисні роботи визначаються як вид тимчасової трудової діяльності, до якої залучаються працездатні особи, що не підлягають призову на військову службу і можуть виконувати певні завдання відповідно до умов воєнного стану.

Такий вид робіт організовується згідно з Порядком, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 13 липня 2011 року № 753, що визначає механізм залучення населення до виконання суспільно корисних завдань [3].

До суспільно корисних робіт можуть залучатися різні категорії громадян, включаючи безробітних, осіб, зайнятих в особистому селянському господарстві, студентів, працівників функціонуючих підприємств (за згодою керівників) та інших незайнятих осіб.

Також участь у таких роботах можлива для осіб, які забезпечують себе роботою самостійно. Проте залучення до суспільно корисних робіт не поширюється на малолітніх дітей, дітей віком від 14 до 15 років, жінок з дітьми віком до трьох років, а також на вагітних жінок, якщо виконання робіт може завдати шкоди їхньому здоров'ю.

Сутність суспільно корисних робіт полягає в організації праці громадян з метою забезпечення соціальної стабільності та ефективного функціонування державних і суспільних структур в умовах воєнного стану. Основними характеристиками суспільно корисних робіт є [3]:

1. Тимчасовий характер трудової діяльності. Суспільно корисні роботи організовуються на визначений період, що відповідає поточній ситуації в країні. Це дозволяє забезпечити гнучкість у використанні трудових ресурсів залежно від конкретних потреб.
2. Залучення працездатного населення. До виконання таких робіт залучаються всі працездатні особи, за винятком тих, хто задіяний в оборонній сфері або у сфері забезпечення життєдіяльності населення. Це дозволяє максимізувати використання людських ресурсів у критичних ситуаціях.
3. Гарантія збереження місця роботи. За особами, які залучені до виконання суспільно корисних робіт, зберігається їхнє попереднє місце роботи (посада), що є важливим стимулом для участі у таких заходах.
4. Заборона на залучення вразливих груп населення. Законодавство чітко визначає, що до суспільно корисних робіт не можуть залучатися певні

категорії осіб, включаючи малолітніх дітей, вагітних жінок і жінок із малими дітьми, що забезпечує захист їхніх прав та здоров'я .

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту права дитини на належне утримання шляхом вдосконалення порядку примусового стягнення заборгованості зі сплати аліментів: Закон України від 07.12.2017 року №2234-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2234-19#Text>
2. Кодекс України про адміністративні правопорушення зі змінами станом на 25.10.2024 р.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>
3. Про затвердження Порядку залучення працездатних осіб до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану: постанова КМУ від 13 липня 2011 року №753.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2011-%D0%BF#Text>

Богуславський О.А.,

аспірант кафедри національного, міжнародного права
та правоохоронної діяльності,
Херсонський державний університет

НАУКОВА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ФАКТОР УКРІПЛЕННЯ ПРАВОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ І ЕС

Наукова дипломатія набуває дедалі більшого значення у сучасному світі, де знання та інновації визнаються ресурсами розвитку. Для України, яка проголосила європейський вектор розвитку, наукова дипломатія стає не лише інструментом зміцнення міжнародних зв'язків, але й важливим фактором укріплення правової інтеграції з Європейським Союзом. Наукова дипломатія слугує ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей публічної дипломатії, що спрямована на зміцнення іміджу України як надійного партнера в науково-технологічній та культурній сферах. Підтримка міжнародних наукових ініціатив також сприяє поглибленню довіри до України, підсилюючи її позиції на світовій арені [1]. Цей процес вимагає глибокого дослідження і розуміння ролі наукового співробітництва в гармонізації законодавства, зміцненні інституцій та просуванні спільних цінностей.

Наукова дипломатія сприяє гармонізації законодавства України з європейськими стандартами та нормами. Через спільні дослідницькі проекти та академічні обміни українські науковці отримують доступ до передового досвіду в різних галузях права. Це включає в себе не лише теоретичні аспекти, але й практичні підходи до імплементації законодавчих актів. Крім того, гармонізація законодавства полегшує процес укладення міжнародних угод та договорів. Українські та європейські правові системи стають більш сумісними, що зменшує правові ризики та невизначеності для бізнесу та громадян. Це, у свою чергу, стимулює інвестиції та економічне співробітництво, створюючи міцну основу для подальшої інтеграції.

Участь українських наукових установ у європейських дослідницьких програмах, таких як Horizon 2020 та Horizon Europe, зміцнює інституційні зв'язки між країнами. Спільні дослідження у сферах інформаційних технологій, медицини, енергетики та інших наукомістких галузях сприяють створенню мережі контактів між науковими інституціями. Це дозволяє не лише обмінюватися знаннями, але й спільно розробляти інноваційні рішення, які мають потенціал для комерціалізації та впровадження в практику [2].

Такі інституційні зв'язки сприяють укладенню міжурядових та міжвідомчих угод, що регулюють правові аспекти наукового співробітництва. Вони визначають права та обов'язки сторін, механізми фінансування та захисту інтелектуальної власності. Це створює правові рамки, які забезпечують стабільність та прогнозованість відносин між Україною та ЄС у науковій сфері.

Також, наукова дипломатія виступає платформою для обговорення та вирішення складних питань, пов'язаних з правами людини, верховенством права та демократичними цінностями. Наукові конференції, семінари та круглі столи надають можливість експертам з України та ЄС обмінюватися думками та досвідом у нейтральному та професійному середовищі. Це сприяє формуванню спільного бачення проблем та шляхів їх вирішення.

Зокрема, обговорення реформ судової системи, боротьби з корупцією та забезпечення прозорості державних інституцій отримує новий імпульс завдяки науковій дипломатії. Експертні рекомендації та наукові дослідження можуть бути використані для вдосконалення законодавства та практики його застосування. Це підвищує ефективність реформ та сприяє зближенню правових систем України та ЄС.

Крім того, наукова дипломатія допомагає подолати інформаційні бар'єри та стереотипи, що існують між Україною та країнами ЄС. Поширення об'єктивної та достовірної інформації про Україну в наукових колах ЄС сприяє формуванню позитивного іміджу країни. Це важливо не лише з точки зору політичного діалогу, але й для залучення іноземних інвестицій.

Науковці та експерти стають своєрідними "послами доброї волі", які представляють Україну на міжнародній арені. Їхні досягнення та професіоналізм підвищують авторитет країни та сприяють укладенню нових правових угод, що відповідають інтересам обох сторін.

Важливо також підкреслити роль неформальних контактів у рамках наукової дипломатії. Співпраця між студентами, молодими науковцями та дослідниками створює міцні міжособистісні зв'язки, які можуть стати основою для майбутніх проектів та ініціатив. Ці зв'язки часто виходять за рамки суто наукового співробітництва та сприяють кращому взаєморозумінню між народами.

Однак, для досягнення максимальної ефективності наукової дипломатії, необхідно подолати ряд викликів та перешкод. Однією з головних проблем є недостатнє фінансування наукових досліджень та інфраструктури в Україні. Це обмежує можливості українських науковців брати участь у міжнародних проектах та конкурувати на рівних з європейськими колегами.

Бюрократичні перепони та складні процедури також стають на заваді ефективній співпраці. Спрощення адміністративних процедур та адаптація нормативно-правової бази до європейських стандартів можуть значно полегшити цей процес.

Необхідно також враховувати геополітичні чинники, які впливають на наукову дипломатію. Політична нестабільність, конфлікти та напруженість у відносинах з деякими країнами можуть мати негативний вплив на наукове співробітництво. У цьому контексті наукова дипломатія може служити інструментом для зменшення напруженості та пошуку шляхів до порозуміння.

На завершення, наукова дипломатія є потужним інструментом для укріплення правової інтеграції України та ЄС. Вона сприяє гармонізації законодавства, зміцненню інституційних зв'язків, просуванню спільних цінностей та подоланню інформаційних бар'єрів. Для досягнення цих цілей необхідні спільні зусилля урядів, наукових інституцій та громадянського суспільства.

Інвестування в науку та освіту, спрощення правових та адміністративних процедур, а також підтримка молодих науковців можуть стати кроками на цьому шляху. Наукова дипломатія може стати тим каталізатором, який прискорить процес інтеграції та сприятиме створенню спільного європейського майбутнього для України.

Список використаних джерел

1. Міністерство закордонних справ України. Стратегія публічної дипломатії. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/Стратегії/public-diplomacy-strategy.pdf> (дата звернення: 30.10.2024).
2. European commission. Horizon Europe. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (дата звернення: 30.10.2024).

Волошина К. К.,

здобувач 2 курсу рівня вищої освіти «магістр» спеціальність 081 Право,
Херсонський державний університет

ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ “ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ”

В умовах тривалої війни та збройного конфлікту, який триває з 2014 року, Україна зіткнулася з величезною кількістю внутрішньо переміщених осіб, які залишили свої домівки внаслідок агресії, бойових дій та окупації територій. Це створює нові виклики для державних інститутів, організацій та суспільства в цілому. Особливо загострилася ця проблема з 24 лютого 2022 року, коли внутрішньо переміщеними особами стали мільйони українців, що й актуалізувало дану тематику як ніколи. Тому особливо важливо визначити поняття «внутрішньо переміщені особи».

На сучасному етапі суспільного розвитку міграція як поняття, що включає в себе усі види переміщень людських ресурсів, на території України регулюється органами державної влади, міжнародними організаціями та представництвами ООН. «Сьогодні через події останніх років, а саме політико-економічну кризу, військовий конфлікт, анексію Автономної республіки Крим, з загального комплексу міграційних процесів виокремилася нове поняття «внутрішньо переміщені особи». Саме тому в нормативно-правовій системі з'явилася необхідність створення власної нормативно-правової бази, щодо статусу внутрішньо переміщених осіб, яка б відповідала міжнародним стандартам, та була обумовлена актуальністю суспільного і правового розвитку України» [1, с. 130].

У юридичному аспекті категорія «внутрішньо переміщені особи» історично виникла як продовження та деталізація понять «біженець» та «мігрант». На думку, науковців «мігрант – це фізична особа, яка здійснює просторове переміщення та (або) фізична особа, що тимчасово перебуває за

межами населеного пункту (країни) свого місця проживання» [2, с. 115]. Загалом в Україні досліджувана категорія об'єднує спільні риси двох понять, зокрема внутрішньо переміщені особи – «це категорія громадян України, іноземців або осіб без громадянства, котрі були змушені були покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту на частині території Донецької і Луганської областей України або окупації Автономної Республіки Крим, а також після повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2024 року [3].

У науково-правовій літературі «зустрічається одразу декілька синонімічних понять, які застосовуються до досліджуваної категорії осіб: «внутрішній мігрант», «внутрішній біженець», «вимушений мігрант», «переселенець», «вимушений переселенець». Однак, у міжнародному праві єдиним загальновизнаним терміном, що застосовуються до них, є внутрішньо переміщені особи» [4].

ВПО згідно з керівними принципами УВКБ ООН про переміщення осіб усередині країни визначаються як «люди або групи людей, які були змушені рятуватися втечею або покинути свої будинки або місця проживання, через або щоб уникнути наслідків збройного конфлікту, ситуації загального насильства, порушень прав людини або стихійних лих, техногенних катастроф, і які не перетнули міжнародно-визнаний державний кордон країни» [4].

Як зазначає В. Ф. Годованець, «при визначенні цього поняття в Керівних принципах УВКБ ООН виділяються дві головні ознаки: насильницький або недобровільний характер переміщення і факт, що таке переміщення залишається всередині держави. Дія документа не поширюється на тих, хто добровільно переселяється в інше місце з єдиною метою – покращити своє матеріальне становище» [5, с. 105].

На сучасному етапі суспільно-правового розвитку позитивним зрушенням стало прийняття Закону України «Про захист прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», що «довгий час перебував у статусі законопроекту і який визначає правовий статус внутрішньо переміщених осіб, встановлює економічні, соціальні та правові гарантії захисту їх прав та законних інтересів на території України відповідно до Конституції України, міжнародних договорів України, а також принципів і норм міжнародного права. Відповідно до ч. 1 ст. 1 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» внутрішньо переміщеною особою є громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації,

повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру» [3].

Разом з тим, для розуміння сутності досліджуваного поняття потрібно проаналізувати ознаки, які притаманні для ВПО.

Ознаки ВПО в Україні визначені відповідно до чинного законодавства, зокрема Закону України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб". Основними ознаками внутрішньо переміщеної особи є:

- переміщення в межах держави – внутрішньо переміщена особа вимушено покидає своє місце постійного проживання, але при цьому залишається на території України. На відміну від біженців, ВПО не перетинають міжнародні кордони;

- примусове переміщення – особа змушена залишити своє постійне місце проживання через загрозу життю, здоров'ю або свободі внаслідок збройного конфлікту, тимчасової окупації, ситуацій насильства, порушення прав людини, стихійного лиха або інших надзвичайних ситуацій;

- зміна місця проживання – ВПО покидають свій дім та переїжджають до іншого населеного пункту в межах України з метою убезпечення себе та своїх близьких. Це переміщення зазвичай тимчасове, але може тривати значний час через обставини, що змушують залишити дім;

- збереження громадянства – внутрішньо переміщена особа зберігає громадянство України або є особою без громадянства, яка на законних підставах проживала на території України до переміщення;

- наявність відповідного статусу – для офіційного визнання статусу ВПО особа повинна бути зареєстрована як внутрішньо переміщена особа в державних органах відповідно до процедури, визначеної законодавством. Це дозволяє отримати доступ до пільг, соціальних виплат та інших форм державної підтримки.

Ці ознаки допомагають визначити правовий статус особи як внутрішньо переміщеної та забезпечують надання відповідних гарантій і захисту від держави.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, ми дійшли до висновку, що внутрішньо переміщені особи – це особи, або група осіб, які змушені покинути своє місце проживання в результаті ускладнення політичної, соціальної, економічної, екологічної ситуації з метою уникнення порушень прав людини, воєнного конфлікту, жорстокого поводження та потребують правового та соціального захисту держави.

Список використаних джерел

1. Плиска В.В. Поняття та елементи адміністративно-правового механізму забезпечення прав і свобод громадян у сфері запобігання і протидії корупції. *Науковий вісник Ужгородського університету внутрішніх справ. Серія право.* Випуск 35. Частина I. Том 2. Ужгород : Ужгородський університет внутрішніх справ, 2015. С.143-147.
2. Совгиря О. В. Конституційне право України. Повний курс: навч. посіб.. Київ: Юрінком Інтер, 2012. 544 с.
3. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України № 1706-VII від 20.10.2014 р.. *Відомості Верховної Ради України* від 02.01.2015 р., № 1, стор. 2, стаття 1.
4. Внутрішньо переміщені особи / УВКБ ООН (The UN RefugeeAgency). URL: <http://unhcr.org.ua/uk/novini/novyny/1293-vnutrishno-peremishcheni-osobi>. (дата звернення: 22.10.2024).
5. Годованець В. Ф. Конституційне право України: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2005. 360 с.

Дуб І. В.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
першого курсу спеціальності 081 Право,
науковий керівник: Стратонов В. М., д.ю.н., професор,
заслужений юрист України, професор кафедри національного,
міжнародного права та правоохоронної діяльності,
Херсонський державний університет

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Інтеграція України до Європейського Союзу - це складний багаторівневий процес, який охоплює різні сфери суспільного життя. Це стратегічне рішення українського суспільства закріплено в Конституції України.

Нинішній зовнішньополітичний діалог між ЄС та Україною зосереджений на питаннях російської агресії. Що стосується безпосереднього залучення публічних інституцій Брюсселя до врегулювання війни між росією та Україною, спричиненою російською агресією, то це відбувається за кількома ключовими напрямками. Це ініціативи щодо врегулювання конфлікту з

російською федерацією дипломатичним шляхом, запровадження санкцій та надання військової, гуманітарної та фінансової допомоги Україні.

Було прийнято 14 пакетів санкцій проти росії, надано військове обладнання, українські військові проходять навчання в країнах-членах ЄС, а поранені пройшли лікування та реабілітацію [1]. Особливим кроком солідарності між Україною та ЄС у цій війні є підписання п'яти угод у 2022 році. Дані угоди запроваджують «енергетичний безвіз», «економічний безвіз», «митний безвіз», «транспортний безвіз» і «цифровий безвіз» [2].

Незважаючи на війну, нинішній уряд має намір просувати європейську інтеграцію і зміцнювати діалог з ЄС. До них відносяться поглиблення галузевої інтеграції, забезпечення відновлення дії Угоди про асоціацію та лібералізація торговельно-економічних відносин з ЄС. Найбільш важливим досягненням України в галузі галузевої інтеграції є її приєднання до енергетичного ринку ЄС. Зокрема, у 2021 році розпочався процес синхронізації Єдиної енергетичної системи України з Європейською мережею операторів передавальних систем (ENTSO-E), яка об'єднує 43 оператори з 36 європейських країн. Незважаючи на введення в країні воєнного стану, цей процес був успішно завершений у березні 2022 року [3].

Незважаючи на війну, Україна досягла значного прогресу на шляху європейської інтеграції, і підтримка цієї ідеї громадянами досягла рекордно високого рівня. Опитування соціологічної служби Центру Разумкова, яке було презентовано в агентстві Інтерфакс-Україна 24 жовтня 2024 року свідчить, що за вступ до ЄС висловили намір голосувати 96% жителів заходу країни, 90% жителів центру, 81% жителів сходу і 69% жителів півдня України [4].

З метою збереження та поступового підвищення існуючого рівня підтримки курсу вступу України до ЄС громадянами України та громадянами держав-членів ЄС, Кабінет Міністрів України у грудні 2022 року затвердив Стратегію комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 р. [5]. Стратегія була розроблена за експертної підтримки Проекту ЄС Association4U та Офісу реформ Кабінету Міністрів на основі комунікаційного аудиту державних органів, що беруть участь у реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Цей документ передбачає скоординовану і систематичну комунікацію між державою і громадянами як на міжнародному, національному, так і на місцевому рівнях.

25 червня 2024 року у Люксембурзі розпочалася Міжурядова конференція, яка офіційно дає старт переговорам про вступ України в Європейський Союз. "Ми прекрасно розуміємо, що попереду ще багато роботи на шляху. Ми готові до неї. Ми продемонстрували, що можемо рухатися швидко і досягати неможливого. Сьогоднішня подія це чітко демонструє. Ми

віримо, що допомога Україні у перемозі над російським агресором та подолання викликів післявоєнної відбудови стане найбільшим досягненням Європи за останні десятиліття ", — зауважив прем'єр-міністр України Денис Шмигаль [6].

Питання, яке сьогодні активно обговорюється у відносинах між Україною та ЄС і має перспективи реалізації в майбутньому, - це відновлення України після війни. Для відновлення України після закінчення війни будуть потрібні великі фінансові ресурси. Поки неможливо визначити обсяг цих коштів, але очевидно, що для цього будуть потрібні міжнародні зусилля. ЄС вже зробив значний внесок у поліпшення поточної життєздатності країни і буде робити це в довгостроковій перспективі. За словами глави Єврокомісії Урсули фон дер Ляєн, "Україна потребує постійної підтримки ЄС через невинні російські напади" [7].

Отже, європейська інтеграція-це стратегічна мета нашої держави. Інтеграція України в ЄС-це довгий, складний і відповідальний шлях, над яким щодня наполегливо працюють сотні політиків, дипломатів, державних службовців та громадські активісти. Тому тільки політична воля і консолідація всіх сфер влади і суспільства можуть привести до позитивного результату на шляху до вступу України в ЄС.

Список використаних джерел

1. ЄС ухвалює 14-й пакет санкцій проти Росії через продовження нею протиправної війни проти України: посилення заходів з виконання санкцій і запобігання їх обходу.
URL:https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip_24_3423 (дата звернення: 26.10.2024).
2. Промова Прем'єр-міністра України Дениса Шмигала на засіданні Уряду. *Кабінет Міністрів України. Офіційний сайт.*
URL:<https://www.kmu.gov.ua/news/promova-premier-ministra-ukrainy-denysa-shmyhalia-na-zasidanni-uriadu-30122022> (дата звернення: 26.10.2024).
3. Як Україна інтегрувала свою енергосистему у європейську і що це означає. URL:<https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/03/17/7136134/> (дата звернення: 26.10.2024).
4. Підтримка зросла. Понад 80% українців готові проголосувати за вступ України до ЄС і НАТО — опитування.
URL:<https://nv.ua/ukr/ukraine/politics/vstup-do-yes-i-nato-pidtrimuyut-mayzhe-90-ukrajinciv-opituvannya-50461081.html> (дата звернення: 26.10.2024).
5. Уряд ухвалив Стратегію комунікації з питань європейської інтеграції України до 2026 року. *Кабінет Міністрів України. Офіційний сайт.*

URL:<https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-stratehiiu-komunikatsii-z-pytan-ievropeiskoi-intehratsii-ukrainy-do-2026-roku> (дата звернення: 26.10.2024).

6. Україна та ЄС офіційно розпочали переговори про вступ. URL: <https://suspilne.media/776389-ukraina-ta-es-oficijno-rozpocali-peregovori-pro-vstup/> (дата звернення: 26.10.2024).
7. Урсула фон дер Ляєн: ЄС надасть Україні 35 млрд євро в рамках плану G7. URL:<https://www.holosameryky.com/a/7791737.html> (дата звернення: 26.10.2024).

Забарін А.Ф.,

аспірант Київського університету права
НАН України, адвокат, арбітражний керуючий,
науковий керівник: Венецька М.В.,
к.ю.н., старший науковий співробітник

Відділу проблем цивільного, трудового та підприємницького права,
Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВИЗНАННЯ НЕДІЙСНИМИ ПРАВОЧИНІВ БОРЖНИКА У ПРОЦЕДУРІ БАНКРУТСТВА

Сучасні економічний та фінансовий стан в Україні характеризуються як кризовий, що є наслідком пандемії Covid-2019 та повномасштабного вторгнення з боку РФ, яке триває третій рік поспіль. Кризові явища в економіці піднімають питання задоволення вимог кредиторів в процедурі банкрутства на новий рівень.

Процедура банкрутства в Україні є одним із найбільш дієвих механізмів задоволення вимог кредиторів та відновлення платоспроможності боржника. У цьому контексті особливого значення має інститут визнання правочинів боржника недійсними.

Після прийняття та набрання законної сили Кодексом України з процедур банкрутства (далі – КУЗПБ) в законодавстві було запроваджено кардинально інші підходи щодо підстав визнання недійсними правочинів боржника в процедурі банкрутства.

Визнання недійсними правочинів в цивільному законодавстві є одним з правових механізмів захисту учасників цивільних правовідносин від недобросовісних дій з боку інших осіб.

Відповідно до частини першої статті 203 Цивільного кодексу України зміст правочину не може суперечити цьому Кодексу, іншим актам цивільного законодавства, а також іншим інтересам держави і суспільства, його моральним засадам [4].

Відповідно до частини першої статті 215 Цивільного кодексу України «підставою недійсності правочину є недодержання в момент вчинення правочину стороною (сторонами) вимог, які встановлені частинами першою - третьою, п'ятою та шостою статті 203 цього Кодексу» [4].

На відміну від Цивільного кодексу України, Кодексом України з процедур банкрутства визначені додаткові спеціальні підстави для визнання недійсним правочину боржника.

Новелою діючого КузПБ також є застосування субсидіарної відповідальності до осіб, які вчинили або погодили правочини боржника, що були визнані судом недійсними [1].

Аналіз судової практики у процедурі банкрутства свідчить про істотне збільшення кількості справ щодо визнання недійсними правочинів боржника, що свідчить про поширеність укладання боржниками правочинів, спрямованих на виведення їх активів з метою ухилення від своєчасного та повного виконання грошових зобов'язань перед кредиторами.

Говорячи про ключові правові позиції Верховного Суду можна виділити такі.

У постанові Верховного Суду від 02.06.2021 у складі Касаційного господарського суду у справі № 904/7905/16 Верховний Суд зазначив, що «особа, яка є боржником перед своїми контрагентами, повинна утримуватися від дій, що зменшують розмір її активів. [2].

У вказаній постанові Верховний Суд зауважив, що угоди учасників цивільних відносин повинні передусім мати фактичну та правову мету, яка в свою чергу не може бути очевидно недобросовісною та неправомірною. Всі правочини боржника, вчиненні ним в період наявності у нього зобов'язання перед іншими особами (кредиторами), в результаті вчинення яких боржник перестає бути платоспроможним, мають ставитися під сумнів щодо добросовісності боржника, а такі правочини будуть мати ознаки фраздаторності.

Таким чином, Верховний Суд підкреслює, що боржник, який має невиконанні грошові зобов'язання перед кредиторами, має утримуватися від дій, спрямованих на зменшення його активів.

Такі дії боржника є недобросовісними та мають ознаки фраздаторності, тобто вчиняються боржником на шкоду кредиторам з метою унеможливлення виконання перед ними власних грошових зобов'язань.

В постанові від 22.05.2024 у справі № 924/408/21 (924/287/23) Верховний Суд у складі Касаційного господарського суду зазначив, що «укладаючи фраздаторний правочин, боржник свідомо бажає настання правових наслідків у вигляді вибуття відповідного майна з його володіння» [3].

У вказаній постанові, Верховний Суд зауважив, що для витребовування майна на користь боржника, що вибуло із його власності за фраздаторним правочином, необхідно встановити ознаки недобросовісності не тільки щодо боржника, а й відносно набувача такого майна. Недобросовісність лише боржника, який відчужив майно на користь добросовісного набувача, не є підставою для його витребування.

Вказаний висновок Верховного Суду відповідає загальним засадам цивільного законодавства щодо захисту права власності добросовісного набувача.

З метою підвищення ефективності інституту визнання недійсними правочинів боржника, необхідним є внесення відповідних змін до Кодексу України з процедур банкрутства.

Передусім необхідно внести зміни до положень статті 42 КУзПБ та встановити, що відповідно до частини 2 статті 42 КУзПБ можуть бути визнані недійсними правочини боржника, в разі, якщо такі правочини були вчинені протягом трьох років, що передували відкриттю провадження у справі про банкрутства, а також й після відкриття провадження у справі про банкрутство.

При цьому, з метою усуненні можливості недобросовісним боржникам вчиняти дії щодо “підготовки до банкрутства”, спірний період щодо істотних правочинів має бути збільшений з трьох до п’яти років.

З метою підвищення ефективності захисту прав кредиторів від недобросовісних дій з боку боржника, необхідним є законодавче закріплення прав кредиторів на витребовування від сторін оскаржуваного договору (зокрема, боржника) його копії, а також первинної документації, складеної сторонами на виконання умов договору.

Необхідним є також законодавче закріплення права арбітражного керуючого на отримання від банківських установ відповідних виписок з рахунків боржника щодо сумнівних операцій.

З метою запобігання укладання правочинів на шкоду боржників, необхідним є такою запровадження додаткових фінансових санкцій щодо керівника боржника, який здійснив підписання правочину, який в подальшому було визнано недійсним.

Список використаних джерел

1. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 19. Ст. 74.
2. Постанова Верховного Суду від 02.06.2021 у справі № 904/7905/16. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/97806436>.
3. Постанова Верховного Суду від 22.05.2024 у справі № 924/408/21 (924/287/23). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/119840740>.
4. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 року № 435-IV. Офіційний вісник України. 2003. № 11. Ст. 356.

Калініна О. В.,

суддя Херсонського апеляційного суду,
аспірант Херсонського державного університету
*науковий керівник: Стратонов В. М.,
доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України,
доктор наук республіки Болгарії, професор кафедри національного,
міжнародного права та правоохоронної діяльності,
Херсонський державний університет*

ДЕЯКІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З початком повномасштабного вторгнення в Україні виникли суттєві проблеми у всіх сферах правозастосовної діяльності, до того ж, без виключення. Необхідно деякі з проблем охарактеризувати, у зв'язку з визначеним обсягом, ми це зробимо в тезисному порядку.

Так незважаючи на те, що ще в 2015 році було прийнято Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [1], яким було передбачено введення воєнного стану, виникла ціла низка проблем, які на жаль законодавець не передбачив, скоріше за все у зв'язку з рядом об'єктивних причин. Тож вже в березня 2022 року було внесено ряд змін щодо держаних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації чи надзвичайного стану [2], а також внесено зміни до Кримінального кодексу України та інших законодавчих актів [3]. Дані зміни були введені, як відповідь на російську агресію, що має всі ознаки війни, попри те, що Російська Федерація виступала одним із гарантій територіальної цілісності та незалежності України [4, с. 45]. Окремі зміни було внесено і в квітні 2022 році, вони стосувались надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану. Окремі проблеми було обговорено

23 вересня 2022 року на четвертій міжнародній науково-практичній конференції «Конституціоналізм в умовах війни» в Національному університеті «Львівська політехніка». Де В.М. Стратонов звернув увагу на реалізацію окремих Конституційних прав людини на тимчасово окупованих територіях [5]. Оскільки Конституція України опосередковано регулює кримінальне судочинство, проте встановлює важливі принципи, серед яких неможливість звуження окремих прав людини навіть під час дії правового режиму воєнного стану, і, як здається вказівки про це здавалось би достатньо, оскільки вона є нормами прямої дії, але щоб убезпечити осіб від порушень їх прав під час здійснення стосовно них кримінального провадження необхідно деталізовано врегулювати в галузевих нормах права. Тож виникли проблеми і в регулюванні кримінально правових відносин, зокрема ми зрозуміли, що в деяких аспектах право-реалізація окремих положень зовсім не готова до викликів, які виникли після повномасштабного вторгнення. Тож виникаючі проблеми необхідно було перш за все усувати на законодавчому рівні, що було цілком виправданим, тому зміни, які вносились до КПК України в першу чергу не повинні були негативно впливати на права учасників кримінального провадження. Зважаючи на особливості правових режимів дані особливості було враховано, і, в законі зазначено: «...забороняється скорочення або ж прискорення будь-якого судочинства (включно з кримінальним), в тому числі змінювати територіальну підсудність справ у випадку неможливості здійснювати правосуддя судами на певній території або ж зміни місцезнаходження суду [1]. Бойові дії, попри те, що воєнний стан запроваджений на території усієї України, проходять лише на частині її території. Відтак, вони ускладнюють, якщо й взагалі не унеможлиблюють діяльність судів на території, де ведуться бойові дії. Тому з метою дотримання Конституційних прав осіб, судовий розгляд повинен здійснювати іншим доступним судом або на території, де не ведуться бойові дії. Таким чином, законодавець забезпечив реалізацію принципу своєчасності провадження в умовах воєнного стану [6].

В період з 2022 року по 2024 Верховна Рада періодично вносила зміни до кримінального процесуального кодексу, зокрема було введено розділ IX – 1 «Особливий режим досудового розслідування, судового розгляду в умовах воєнного стану» [7].

Дані норми є суто спеціальними, адже враховують, що їх дія триватиме лише під час воєнного стану, ми вже про це раніше зазначали [8]. Насправді розкриваючи специфіку дії цих норм можемо констатувати, що вони мають обмежений характер (територіальне поширення та дію в часі). Звичайно дані новели були активно обговорені науковцями: І.В. Гловюк та В.А. Завтура [9],

В.Є. Завгородній, А.В. Мурзановська [10], Д.Б. Санакоєв, О.М. Скрябін [11] та інші [12].

Чи були допущені помилки або неточності при прийнятті окремих норм, ми просто проконстатуємо окремі положення, що надасть можливість оцінити їх. Так законодавцем були прийняті норми, що визначають особливості обчислення строків досудового розслідування в період воєнного стану. Спочатку, вони врегульовувались спеціальними нормами, які визначали специфіку строків, проте були з часом скасовані повністю. З 1 січня 2024 року почали діяти норми щодо обчислення строків досудового розслідування, які діятимуть як під час воєнного стану, так і у мирний час. Якщо раніше КПК України визначав, що строк досудового розслідування починається з моменту внесення відомостей до ЄРДР і при цьому існували чіткі терміни, які визначали час, коли особа повинна бути повідомлена про підозру, то вищезгаданим законом ці правила були повністю скасовані. Підозра може бути оголошена особі фактично без обмеження строком. Варта уваги норма щодо обрання запобіжного заходу військовослужбовцям, які вчинили військові правопорушення під час дії воєнного стану. Вона стосується військовослужбовців, які підозрюються або обвинувачуються у вчиненні певних злочинів, а саме непокорі, невиконанні наказу, опору начальникові, погрози або насильстві проти начальника, самовільному залишенні військової частини чи місця служби, дезертирстві, самовільному залишенні поля бою або відмові діяти зброєю. Норма передбачає, що під час дії воєнного стану, цим військовослужбовцям може бути застосовано запобіжний захід лише у формі тримання під вартою [13]. При цьому вартими уваги є зміни до КПК України щодо скасування запобіжного заходу для проходження військової служби в умовах воєнного стану. Законодавець надав змогу підозрюваним, обвинуваченим звернутись із клопотанням про скасування запобіжного заходу (окрім тримання під вартою) для проходження військової служби за призовом під час мобілізації на особливий період. Законодавець дозволив підозрюваному, обвинуваченому подати клопотання прокурору під час воєнного стану про скасування запобіжного заходу – взяття під варту, для проходження військової служби за призовом під час мобілізації. Однак, такої можливості не мають особи, що підозрюються у вчиненні злочинів проти національної безпеки України, а також окремих злочинів (до прикладу, умисного вбивства, захоплення заручників, зґвалтування, грабежу тощо) [14; 15].

Таким чином, правове регулювання кримінального провадження під час дії воєнного стану регулюється як загальними, так і спеціальними нормами.

Ті чи інші норми кримінального процесу в умовах війни повинні відповідати положенням Конституції України, Закону України «Про правовий

режим воєнного стану», Закону України «Про судоустрій та статус суддів», КПК України та законами, що вносять зміни до останнього.

У своїй сукупності зазначені нормативно-правові акти формують основу для здійснення кримінального провадження в умовах воєнного стану, дозволяють забезпечити реалізацію права людини, та виконати завдання кримінального провадження.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250, станом на 20 червня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 05.10.2024).

2. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану від 15.03.2022 року №2126-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T150389> (дата звернення: 05.10.2024).

3. Закон України «Про внесення змін до Кримінального кодексу України та інших законодавчих актів України щодо визначення обставин, що виключають кримінальну протиправність діяння та забезпечують бойовий імунітет в умовах дії воєнного стану». 15. 03. 2022 року №2124-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2124-20#n28> (дата звернення: 05.10.2024).

4. Стратонов В. М., Сотула О. С., Дзюрбель А. Д. Актуалізація окремих норм міжнародного та кримінального права в умовах війни. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Юридичні науки*. 2023. № 3. С. 43–54. URL: <https://lj.journal.kspu.edu/index.php/lj/issue/view/12> (дата звернення: 05.10.2024).

5. Стратонов В.М. Реалізація окремих Конституційних прав людини на тимчасово окупованих територіях України. *Четверта міжнародна науково-практична конференція «Конституціоналізм в умовах війни»*. (Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 23 вересня 2022 року) С.84-88

6. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII : станом на 1 січня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19> (дата звернення: 05.10.2024).

7. Науково-практичний коментар Кримінального процесуального кодексу України. Станом на 1 вересня 2023 року / За заг. ред. Стратонова В. М. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2023. 1208 с. URL: <https://jurkniga.ua/contents/naukovo-praktichniy-komentar-kriminalnogo-procesualnogo-kodeksu-ukrayini.pdf> (дата звернення: 05.10.2024).

8. Стратонов В., Калініна О. Удосконалення законодавства в період військового стану: окремі аспекти. Проблеми реформування кримінальної юстиції України: збірнику за матеріалами Всеукраїнської конференції (м. Чернівці, 31 26-26 травня 2023) / відп. ред. В.М. Юрчишин, О.В. Попович. Чернівці: Технодрук, 2023. 196 с. С.153 – 159.

9. Гловюк І. В., Завтур В. А. Кримінальне провадження в умовах воєнного стану. *Вища школа адвокатури НААУ*. 2022. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/kryminalne-provadhennya-v-umovah-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 05.10.2024).

10. Загородній В. Є., Мурзановська А. В. Кримінальне провадження в умовах воєнного стану: окремі питання методології. *«Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття»*: Матеріали міжнародної науково-практ. конференції, присвяченій 25-річчю утворення Національного ун-ту «Одеська юридична академія», м. Одеса, 17 червня 2022 р. Одеса, 2022. С. 387–391.

11. Санакоєв Д. Б., Скрыбін О. М. Особливості здійснення кримінального провадження в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 3. С. 39–45.

12. Military offences and war crimes: background, theory and practice: collective monograph. Ed. by V.M. Stratonov. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023. 876 p.

13. Про внесення змін до статті 624 Кримінального процесуального кодексу України щодо удосконалення співробітництва з Міжнародним кримінальним судом при проведенні процесуальних дій на території України: Закон України від 20.09.2022 р. № 2598-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2598-20> (дата звернення: 22.02.2024).

14. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо обрання запобіжного заходу до військовослужбовців, які вчинили військові злочини під час дії воєнного стану: Закон України від 16.08.2022 р. № 2531-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2531-20> (дата звернення: 05.10.2024).

15. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо порядку скасування запобіжного заходу для проходження військової служби за призовом під час мобілізації, на особливий період або його зміни з інших підстав: Закон України від 15.03.2022 р. № 2125-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2125-20> (дата звернення: 05.10.2024).

Козаренко Є.В.,
здобувач третього рівня вищої освіти
третього курсу спеціальності 081 Право,
науковий керівник: к.ю.н., доцент Гавловська А.О.,
Херсонський державний університет

ПРЕВЕНТИВНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ

Невід’ємною частиною суспільних відносин є майнові операції між учасниками цивільного товарообігу та послуг. Наслідком таких взаємовідносин є виникнення зобов’язань між учасниками та перед третіми особами, у тому числі і перед державою у вигляді податків і зборів.

Поняття «зобов’язання» міститься у Цивільному кодексі України та має наступне визначення – правовідношення, в якому одна сторона (боржник) зобов’язана вчинити на користь другої сторони (кредитора) певну дію (передати майно, виконати роботу, надати послугу, сплатити гроші тощо) або утриматися від вчинення певної дії (негативне зобов’язання), а кредитор має право вимагати від боржника виконання його обов’язку [1].

Проте, майнові взаємовідносини у суспільстві виходять за межі виключно цивільних зобов’язань і, відповідно поняття «зобов’язання» має більш широке значення (обсяг). Так, наприклад, у Кодексі України з процедур банкрутства міститься порівняно найбільш широке поняття «зобов’язання», але воно теж має деякі особливості. Зокрема, із усього обсягу цивільно-правових зобов’язань і зобов’язань перед державою виключені окремі зобов’язання, а саме неустойка (штраф, пеня) та інші фінансові санкції, а також зобов’язання, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю і здоров’ю громадян, зобов’язання з виплати авторської винагороди, зобов’язання перед засновниками (учасниками) боржника – юридичної особи, що виникли з такої участі [2].

До зобов’язання згаданий вище Кодекс відносить зобов’язання боржника сплатити кредитору певну грошову суму відповідно до цивільно-правового правочину (договору) та на інших підставах, передбачених законодавством України. До грошових зобов’язань належать також зобов’язання щодо сплати податків, зборів (обов’язкових платежів), страхових внесків на загальнообов’язкове державне пенсійне та інше соціальне страхування; зобов’язання, що виникають внаслідок неможливості виконання зобов’язань за договорами зберігання, підряду, найму (оренди), ренти тощо та які мають бути виражені у грошових одиницях [2].

Не виконання або неналежне виконання зобов’язання, відповідно чинного законодавства має наслідками право кредитора на стягнення збитків

(заборгованості). У разі задоволення вимог кредитора до боржника у останнього виникає обов'язок сплатити на користь кредитора грошові кошти (передати майно) або виконати дії.

У разі невиконання зобов'язання у добровільному порядку до боржника застосовуються заходи впливу щодо примусового задоволення вимог кредиторів у спосіб, визначений Законом України «Про виконавче провадження». Наслідками примусового виконання цивільного або адміністративного обов'язку є застосування до боржника обмежень і заборон, які негативно впливають на господарську діяльність боржника.

Ринкові, політичні, економічні та воєнні фактори впливу змінюють фінансові результати діяльності як суб'єктів господарювання так і фізичних осіб, що інколи призводить до фінансово-економічної кризи та нарощування заборгованості.

Цивілізування економічних відносин та їх ретельне нормативно-правове регулювання поставило питання про подальшу долю невиконаних грошових зобов'язань задля уникнення поступового нарощування розміру боргів та настання кризи неплатоспроможності.

Робота із врегулювання порядку виконання зобов'язання з метою задоволення вимог кредиторів та збереження господарської діяльності боржника ведеться у міжнародному праві приблизно з середини XX століття. Із початку децентралізації економічних процесів з 2000 року в Україні на законодавчому рівні започаткована процедура відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом.

Поетапні зміни в законодавстві про неплатоспроможність мають тенденцію до збільшення інструментів для відновлення платоспроможності боржника, збереження виробничої діяльності та залучення інвестицій.

Продовжуючи невпинний шлях до врегулювання спірних правовідносин щодо виконання зобов'язань, враховуючи транскордонність господарської діяльності на міждержавному рівні було запроваджено механізм поступового перенесення ризиків неплатоспроможності контрагентів з моменту стягнення боргу на момент укладення угод.

Так, Європейським парламентом та Радою Європейського союзу прийнято Директиву 2019/1023 про засади превентивної реструктуризації, про погашення боргу та позбавлення прав, а також про заходи щодо підвищення ефективності процедур щодо реструктуризації, банкрутства та погашення боргу. Прийняття Директиви на Європейському рівні мало наслідком внесення змін до вітчизняного законодавства в розрізі імплементації до законодавства Європейського союзу. Огляд майбутніх змін до законодавства, прогноз змін у економіці та праві було здійснено Олександром Бірюковим у статті «П'ять

років Директиві ЄС про реструктуризацію і неспроможність: уроки для України», де автором проаналізовано негативний та позитивний досвід застосування законодавства про неплатоспроможність, надано оцінку сучасним заходам санації та запропоновані кроки вдосконалення механізмів відновлення платоспроможності [5].

19 вересня 2024 року Верховною Радою України прийнято Закон «Про внесення змін до Кодексу України з процедур банкрутства та деяких інших законодавчих актів України щодо імплементації Директиви Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу 2019/1023 та запровадження процедур превентивної реструктуризації» [3].

Згідно зі змінами до законодавства, превентивна реструктуризація – це система організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів, спрямованих на недопущення або запобігання неплатоспроможності боржника, що можуть включати зміну складу, умов або структури активів та зобов'язань боржника, а також будь-які необхідні операційні зміни чи комбінацію цих елементів, які здійснюються згідно з планом превентивної реструктуризації. Предметом превентивної реструктуризації можуть бути грошові вимоги до боржника за зобов'язаннями, строк виконання яких настав, а також грошові вимоги до боржника за зобов'язаннями, строк виконання яких настане протягом процедури превентивної реструктуризації та внаслідок невиконання яких боржник може стати неплатоспроможним [3].

Відповідними змінами до Кодексу України з процедур банкрутства та інших нормативно-правових актів запроваджено прогресивні зміни щодо врегулювання правовідносин у випадках неможливості належного виконання зобов'язань. Наслідками таких змін у законодавстві стане подолання кризи неплатоспроможності та збереження балансу економічних і фінансових складових майнових правовідносин.

Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України: Закон від 16.01.2003 р. № 435-IV. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 29.10.2024).
2. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 29.10.2024).
3. Про внесення змін до Кодексу України з процедур банкрутства та деяких інших законодавчих актів України щодо імплементації Директиви

Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу 2019/1023 та запровадження процедур превентивної реструктуризації: Закон України від 19.09.2024 р. № 3985-IX. Дата оновлення: 19.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3985-IX#Text> (дата звернення: 29.10.2024).

4. Directive (EU) 2019/1023 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on preventive restructuring frameworks, on discharge of debt and disqualifications, and on measures to increase the efficiency of procedures concerning restructuring, insolvency and discharge of debt, and amending Directive (EU) 2017/1132 (Directive on restructuring and insolvency) 20.06.2019 2019/1023 URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1023> (дата звернення: 29.10.2024).
5. Бірюков О. П'ять років Директиві ЄС про реструктуризацію і неспроможність: уроки для України. Юридична Газета Online. 21.05.2024. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/pyat-rokiv-direktivi-es-pro-restrukturizaciyu-i-nespromozhnist-uroki-dlya-ukrayini.html> (дата звернення: 29.10.2024).

Коляда Т. А.,

к.ю.н., доцент, доцент ЗВО кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ: НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ, СТАНДАРТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Дослідження європейського досвіду у сфері охорони праці зумовлена потребою підвищення стандартів безпеки та умов праці в Україні, особливо у контексті євроінтеграційних процесів. Успішна адаптація європейських практик сприятиме гармонізації українського законодавства з нормами ЄС, забезпеченню безпечного робочого середовища та підвищенню соціальних стандартів праці. Досвід європейських країн у сфері охорони праці також є корисним з огляду на ефективність запобіжних заходів, які довели свою результативність у зниженні виробничих травм і професійних захворювань.

Попри наявність численних досліджень, [1-3] ця тема залишається актуальною через динамічні зміни у виробничих умовах, розвиток нових технологій і впровадження нових форм зайнятості, які створюють нові ризики для здоров'я та безпеки працівників. Зокрема, стрімкий розвиток цифрових

технологій та автоматизації призводить до появи нових професійних небезпек, таких як кіберстрес, психологічні ризики, вплив випромінювання та фізичні ризики, пов'язані з робототехнікою. Це вимагає постійного оновлення стандартів, методів оцінки ризиків і підходів до навчання у сфері охорони праці.

Крім того, інтеграція європейських стандартів охорони праці є особливо важливою для України на тлі реформування системи безпеки праці відповідно до норм ЄС.

Європейські країни мають багаторічний досвід створення ефективних систем охорони праці, який став прикладом для інших країн завдяки системному підходу, законодавчим нормам та залученню широкого кола сторін до забезпечення безпеки на робочих місцях.

В ЄС розроблено гармонізовані стандарти та норми, що регулюють охорону праці, які відповідають Директивам Європейського Союзу. Ці директиви включають обов'язкові правила для всіх країн-членів і охоплюють різні аспекти безпеки на робочих місцях.

У багатьох європейських країнах запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням є одним із ключових завдань у сфері охорони праці. Згідно з регламентом ЄС, роботодавці повинні регулярно проводити оцінку ризиків, щоб визначити та проаналізувати потенційні небезпеки на робочих місцях. Це включає виявлення механічних, хімічних, фізичних та психологічних факторів, що можуть становити загрозу для здоров'я працівників.

На основі оцінки ризиків роботодавці зобов'язані розробляти й впроваджувати відповідні профілактичні заходи, наприклад, забезпечувати безпечне обладнання, навчання з техніки безпеки та належний захист працівників у вигляді засобів індивідуального захисту. У таких країнах, як Німеччина та Швеція, діє практика активної участі працівників у процесі оцінки ризиків, що дозволяє своєчасно ідентифікувати й усувати загрози.

Крім того, законодавства європейських країн зобов'язують підприємства проводити інформування працівників про ризики, а також регулярні інструктажі з техніки безпеки. В Італії та Франції особлива увага приділяється періодичним медичним оглядам і контролю стану здоров'я працівників, що допомагає запобігати виникненню професійних захворювань.

Також, Європейські країни приділяють значну увагу освітнім програмам і тренінгам з охорони праці, які спрямовані на забезпечення безпечних умов на робочих місцях. Німеччина є одним з найкращих прикладів: тут діє комплексна система підготовки кадрів у галузі безпеки праці, особливо у промисловості та виробництві. Роботодавці зобов'язані забезпечувати доступ своїх працівників

до регулярних тренінгів, які включають ознайомлення з новітніми стандартами безпеки та ризиками, характерними для їхніх посад.

Наприклад, для працівників хімічної та машинобудівної промисловості передбачені спеціалізовані курси з протипожежної безпеки, техніки роботи з небезпечними речовинами, а також управління аварійними ситуаціями. Курсова система охоплює всі рівні працівників – від лінійного персоналу до керівників, що дозволяє цілеспрямовано знижувати випадки травматизму. Інші європейські країни, як-от Швеція та Франція, акцентують на психологічній безпеці працівників і впроваджують програми, що допомагають керувати стресом та знижувати ризики професійного вигорання. Велика Британія запровадила програми для запобігання стресу на робочому місці та підтримки емоційного здоров'я. Отже, освітні підходи забезпечують системне підвищення рівня обізнаності персоналу та дають працівникам змогу краще розуміти ризики, пов'язані з їхньою роботою, запобігаючи нещасним випадкам і професійним захворюванням.

У європейських країнах діють потужні інспекційні органи, які контролюють дотримання норм безпеки на виробництвах і в організаціях. Франція та Італія, наприклад, мають високий рівень контролю за безпечністю праці, де за порушення роботодавці можуть зазнати серйозних штрафів.

До питань охорони праці активно залучаються профспілки та організації працівників. Так, у Швеції профспілки активно співпрацюють із державними органами у питаннях охорони праці, допомагаючи втілювати та контролювати дотримання норм.

Враховуючи вищезазначене, європейський підхід до охорони праці побудований на принципах комплексної профілактики, правового захисту та контролю за безпечними умовами праці, що створює ефективну основу для збереження здоров'я та життя працівників.

Список використаних джерел

1. Ізуїта П. О. Досвід європейських країн у сфері охорони праці. *Інформація і право*. 2014. № 2(11). С.38-46.
2. Суботіна І. Ю. Досвід країн Європейського Союзу в сфері охорони праці та шляхи впровадження його в Україні. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2015. Вип. 3(5). С. 84-86.
3. Макарова А.В. Досвід європейських країн у сфері охорони праці. Реформування правової системи України під впливом євроінтеграційних процесів: Матеріали V всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (21 березня 2020 року). Херсон: ХДУ, 2020. С. 78-80.

Конопля Ю.М.,
аспірант кафедри адміністративного, цивільного
та господарського права і процесу,
Пенітенціарна академія України

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА

Корупція в публічних закупівлях є глобальною проблемою, особливо гострою в країнах з перехідною економікою. Вона підриває економічну ефективність та обмежує доступ до державних контрактів для добросовісних компаній. За даними Світового банку, корупційні втрати в секторі публічних закупівель можуть сягати 10–30% загальних видатків на закупівлі.

Досвід міжнародної спільноти демонструє ефективні методи для зниження корупційних ризиків, а саме: електронні системи закупівель, законодавчі реформи та громадський моніторинг. В Україні важливу роль у боротьбі з корупцією у закупівлях відіграють система Prozorro, Антимонопольний комітет та Національне агентство з питань запобігання корупції.

Сучасні механізми запобігання корупції в закупівлях у багатьох країнах базуються на прозорості, відкритості та залученні громадськості. До прикладів успішної міжнародної практики можна віднести Колумбію, Велику Британію, Європейський Союз.

Колумбія впровадила стандарт Open Contracting, який забезпечує відкритий доступ до даних закупівель і посилює контроль громадськості. Це дозволило країні мінімізувати порушення, підвищивши рівень підзвітності державних контрактів. У Мексиці електронна система закупівель також дозволила суттєво знизити кількість непрозорих угод завдяки публікації даних на всіх етапах закупівель, що дало змогу уникнути значної кількості корупційних дій [1].

Contracts Finder у Великій Британії дозволяє громадянам і бізнесу відстежувати інформацію про тендери та учасників контрактів, що сприяє зниженню рівня корупції. Відповідно до звітів Кабінету Міністрів Великої Британії, ця система підвищила довіру суспільства до процесу державних закупівель, а також сприяла суттєвому зниженню витрат завдяки зростанню конкуренції серед постачальників [2].

У країнах ЄС Директива 2014/24/EU про публічні закупівлі вимагає повної прозорості, відкритості та забезпечення доступу до тендерних даних

для широкого загалу. Крім того, вона встановлює суворі вимоги до запобігання конфліктам інтересів у процесах закупівель. Це дозволило країнам ЄС значно знизити рівень корупції в державних закупівлях, особливо в таких сферах, як інфраструктурні проекти та великі державні контракти [3].

Україна впровадила комплекс інституційних механізмів для боротьби з корупцією в публічних закупівлях, який охоплює електронні системи, антимонопольний нагляд і заходи контролю з боку антикорупційних органів. Електронна система закупівель Prozorro, заснована у 2016 році, є важливим інструментом для підвищення прозорості у публічних закупівлях. Завдяки принципу «усі бачать усе», Prozorro забезпечує доступ до інформації про тендери, що дозволяє громадськості та журналістам контролювати закупівельні процеси. Prozorro дозволила заощадити суттєві державні кошти, а також суттєво підвищила рівень довіри до процесу державних закупівель в Україні.

Антимонопольний комітет України виконує роль контролюючого органу, відповідального за забезпечення конкуренції та боротьбу з узгодженими діями у сфері закупівель. Орган здійснює розгляд скарг від учасників тендерів, відстежує та запобігає змовам серед постачальників. За даними АМКУ, у період з 2020 по 2023 рік було розглянуто понад 25 тисяч скарг, що підтверджує активну роботу комітету у напрямі зниження корупційних ризиків [4].

Національне агентство з питань запобігання корупції здійснює нагляд за дотриманням антикорупційного законодавства у сфері публічних закупівель та виявляє конфлікти інтересів серед посадових осіб. Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», НАЗК має повноваження для розслідування випадків корупції в закупівлях, що допомагає забезпечити прозорість процесів та відповідальність уповноважених осіб [5].

Діяльність українських інституцій забезпечує позитивні результати у боротьбі з корупцією, що проявляється в підвищенні прозорості державних закупівель, покращенні довіри громадськості та створенні конкурентного середовища для учасників тендерів. Такі інструменти, як система Prozorro, дозволяють здійснювати контроль на всіх етапах закупівельного процесу, запобігаючи зловживанням та узгодженим діям між постачальниками. Антимонопольний комітет України, у свою чергу, здійснює нагляд і розгляд скарг у сфері закупівель, що сприяє забезпеченню справедливості та чесної конкуренції.

Враховуючи вище викладене, можна окреслити заходи, які необхідні для подальшого розвитку інституційних механізмів запобігання корупції в публічних закупівлях:

- 1) Впровадження інструментів на основі штучного інтелекту для автоматичного виявлення підозрілих дій, таких як узгоджені пропозиції, зможе підвищити рівень моніторингу та забезпечити оперативне виявлення порушень.
- 2) Запровадження обов'язкового навчання для посадових осіб, відповідальних за закупівлі, дозволить знизити ймовірність корупційних зловживань та забезпечить дотримання антикорупційних стандартів.
- 3) Посилення міжнародного співробітництва. Україна може значно покращити свої антикорупційні механізми завдяки міжнародному обміну досвідом, наприклад, співпраці зі Світовим банком, щоб впровадити найкращі практики у сфері публічних закупівель.

Список використаних джерел

1. Bajpai, Rajni Myers, C. Bernard. Enhancing Government Effectiveness and Transparency. The Fight Against Corruption. World Bank. 2020. pp. 84-93. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/235541600116631094>. (дата зверення: 29.10.2024).
2. Henty Paul, and Rory Ashmore. Disclosure rules within public procurement procedures and during contract period in the United Kingdom. Transparency in EU Procurements. Edward Elgar Publishing, 2019. pp. 296-322. URL: <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781788975667/9781788975667.00020.xml>. (дата зверення: 29.10.2024).
3. European Union. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council on Public Procurement. 2014. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj>. (дата зверення: 29.10.2024).
4. Звіт Антимонопольного комітету України за 2023 рік. URL: <https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti/zvit-2023> (дата зверення: 29.10.2024).
5. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення: 11.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата зверення: 29.10.2024).

Купінець Л.Є.,
д.е.н., професор, головний науковий співробітник,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-
екологічних досліджень НАН України», м.Одеса

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ФОРМАТ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО АГРОСЕКТОРУ

Україна є одним з глобальних центрів продовольчої безпеки, світовим лідером з постачання продуктів харчування з високою доданою вартістю та технологічно інтенсивних сервісів для агросектору [1]. Враховуючи його роль для економіки країни логічно дослідити наявність трансформації законодавчого забезпечення стратегічного планування в напрямку оновленої Спільної аграрної політики ЄС (САП ЄС), яка просуває ідею переходу до сталих та інклюзивних продовольчих систем. Підтримка Україною європейського курсу є запорукою виходу на європейські ринки продовольства та сировини та мінімізації негативних дисбалансів. Це потребує інтеграції в аграрну політику ЄС і відповідності всім узгодженим між країнами правилам, стандартам та форматам. Отже національна аграрна політика України повинна розглядатися в системі «відновлення-адаптація-гармонізація», визначаючи не тільки стратегію, але й інституції, які її реалізують. Головними завданнями є гармонізація законодавства з аграрними, санітарними та фітосанітарними стандартами ЄС, стандартами щодо розвитку сільських територій, покращення доступу фермерів до фінансування, оновлення кредитних програм для малого та середнього підприємництва, підвищення безпеки харчових продуктів та посилення регіональних стратегій розвитку для підтримки післявоєнного відновлення та відбудови [2]. Жодна країна ЄС не проходила такий шлях.

Прийняті Україною стратегічні документи надають розуміння вектору діючої аграрної політики останніх років. Ті, що були прийняті в довоєнний період і до 23.06.2022 р., орієнтовані переважно на рішення внутрішніх проблем агросектору, які створюють умови диспропорційного розвитку агросектору. Документом стратегічної спрямованості була «Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 р.» (розпорядження КМУ від 30.12.2015 № 1437-р.). Можна констатувати наближення законодавства України до законодавства ЄС у сфері сільського господарства, включаючи вимоги до безпечності харчових продуктів, розвитку переробної бази, збереження довкілля, але ці напрями прописані не чітко та мають здебільшого декларативний характер.

Слід відмітити документи щодо розвитку агросектору, які не були прийняті, або прийняті тільки зараз. Так «Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 р.р.» (жовтень 2015 р.), так і не була прийнята, хоча мала продовжити реформи у відповідності до європейських стандартів шляхом виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС в десяти напрямках [3]. Різноманітність напрямків потребувала створення координаційного центру, оскільки означені питання входили до компетенції різних інституцій. Це ускладнило процес прийняття, оскільки за європейськими вимогами будь-яка стратегія та план дій потребують визначення інституцій, відповідальних за їх реалізацію. Саме цей документ майже 10 років тому підняв низку болючих для агросектору питань, які наразі не менш болюче почали вирішуватися. Важливий для країни стратегічний документ «Стратегія продовольчої безпеки на період до 2030 року» обговорювався ще з 2020 р. і був прийнятий у формулюванні «Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року» у липні 2024 р., який багато в чому обумовлений наслідками війни. Саме наслідки руйнувань обумовили появу у липні 2022 р. нового стратегічного документу «Нова аграрна політика. Проект Плану відновлення України» [4]. Це проект Національної ради з відновлення України від наслідків війни, який не був прийнятий у зв'язку з порушенням процедури громадського обговорення. Аналіз відповідності чинних на сьогоднішній день національних документів європейському формату, враховуючи Стратегічний план роботи Мінагрополітики та продовольства України на 2025-2027 р.р. та План пріоритетних дій уряду на 2024 р. був проведений на основі документів стратегічного характеру попереднього та теперішнього періодів. Так *Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 р.* передбачає створення умов, за яких сектор забезпечить виконання своєї місії в соціальному, екологічному та економічному сенсі та посилить вплив України на світових агроринках. В період 2010-2016 р.р. в агросекторі сформувалась низка проблем, серед яких найбільш гострими були: велика питома вага вироблення продукції в господарствах населення; низький рівень споживання продукції через обмежену платоспроможність населення; обмеження доступу товаровиробників до фінансових ресурсів; низька конкурентоспроможність продукції. Це вимагало прийняття негайних заходів. У вересні 2017 р. постало питання адаптації аграрного законодавства до умов формування зони вільної торгівлі з державами - членами ЄС. Тому першочергова увага в Концепції надавалася вирішенню нагальних на той момент питань агросектору. Акценти на безпеку харчових продуктів, розвиток села та збереження довкілля носили декларативний характер. *Національна*

економічна стратегія на період до 2030 р. є рамковим документом для агросектору, в якому вже чітко визначені стратегічні завдання щодо подальшої євроінтеграції, орієнтації на Зелений курс ЄС та секторального розвитку. В той же час, в іншому рамковому документі – *Державній стратегії регіонального розвитку до 2027 р.* акцент змістився з агросектору на розвиток сільських територій. Але проблема фінансового забезпечення цього напрямку залишилась не вирішеною. В червні поточного року був представлений проєкт *Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 р.* Ухвалення цієї Стратегії є найважливішим завданням уряду, оскільки перелік стратегічних цілей, орієнтований на євроінтеграційну роботу та прийняття законів у сфері євроінтеграційної політики. Всі заходи в межах Стратегії спрямовані на створення умов сталого розвитку агросектору, які можна розглядати як превентивні рішення попередження диспропорційності розвитку агросфери. Але вони ще мають бути прийняті. *Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 р.* з листопада 2020 р. знаходилася на розгляді і, нарешті, прийнята у відповідності до Плану роботи Мінагрополітики та продовольства України на 2024 р. [5, с.5]. Враховуючи період прийняття документу, цілком зрозумілі саме акценти на «формуванні в усіх зацікавлених сторін розуміння важливості запобігання голоду та недоїданню найбільш вразливих верств населення, виявлення та раннього попередження продовольчої загрози, впровадження плану дій забезпечення населення харчовими продуктами в умовах надзвичайних ситуацій». В той же час план роботи Міністерства на 2024 р. передбачає удосконалення законодавства у відповідності до законодавства ЄС щодо окремих видів харчових продуктів та/або впровадження системи НАССР. Але акценти на продовольчій безпеці в країні безумовно переважають. *Середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності галузевого рівня на період до 31.12. р., наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні* – один із напрямків аграрної політики ЄС. Але наведений документ орієнтує на реалізацію пріоритетів інноваційної діяльності виключно у повоєнний період. Середньострокові пріоритети напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня орієнтовані на оборонні потреби держави в період воєнного стану. Визначення інноваційних пріоритетів агрокомплексу в документі 2024 р. майже не змінилося і віднесено на період закінчення військових дій, тобто не на часі. *Стратегічний план роботи Мінагрополітики та продовольства України на 2025-2027 р.р.* охоплює перелік завдань, спрямованих на створення сприятливого для бізнесу інституційного середовища та розвитку сталого агрокомплексу. Документ кореспондується зі стратегічними документами, прийнятими в Україні і орієнтований на європейський вектор через зміцнення

агросектору. Але поки не визначено Плану пріоритетних дій уряду на цей період. Аналіз аналогічного документу за 2024 р. свідчить про переважно організаційну роботу уряду щодо європейської інтеграції України, координацію переговорного процесу, гармонізацію національного законодавства [6]. Мінагрополітики входить до складу відповідальних за виконання низки задач, пов'язаних з наслідками війни для агросектору. Безпосередньо агросектору стосується робота уряду щодо підтримки його окремих підгалузей шляхом надання грантів; забезпечення функціонування Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві; забезпечення залучення інвестицій; підвищення конкурентоспроможності підприємств, покращення соціально-економічних умов у сільській місцевості; удосконалення системи державної підтримки товаровиробників, імплементації положень актів права ЄС (acquis ЄС) у сфері захисту довкілля та законодавчого забезпечення цих напрямків роботи. Безумовно, реалізація поставлених завдань може оказати позитивний вплив на уповільнення диспропорційності розвитку агросектору. Але наразі це потребує створення сприятливих умов для розвитку всіх суб'єктів агробізнесу у відповідності до правил оновленої САП ЄС.

Узагальнюючи напрямок аналізу стратегічного планування розвитку аграрного сектору економіки, можна стверджувати, що будь-яка стратегія охоплює комплексний перелік питань, які впливають на сільськогосподарський сектор в цілому. І кожен з напрямків Стратегії, який не буде підкріплений організаційно та фінансово може стати або став причиною існуючих дисбалансів.

Список використаних джерел

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Постанова КМ України № 179 від 03.03.2021р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
2024. Матриця реформ в Україні. URL: <https://reformmatrix.mof.gov.ua/>
3. Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 р.р.
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1978>
4. Проект Плану відновлення України. «Нова аграрна політика». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022 р. 22 с.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>
5. План роботи Міністерства аграрної політики та продовольства України на 2024 рік. 78с. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-iles/%20%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9E%D0%A2%D0%98%202024.pdf>

6.План пріоритетних дій Уряду на 2024 рік. 221 с. Затверджений розпорядженням КМУ України. № 137-р від 10.02.2024 р.

URL:<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-priorytetnykh-dii-iria-du-na-2024-rik-137r-160224>

Кучерявий Д.В.,
аспірант Київського університету права
НАН України, Київ

ЛІКВІДАЦІЙНИЙ НЕТТІНГ ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ

У загальноприйнятому розумінні під неттінгом розуміють метод визначення розміру зобов'язань шляхом агрегації, комбінування, взаємозаліку двох або більше зобов'язань.

Ліквідаційний неттінг застосовується в разі настання визначених угодою подій: подій загальноекономічного характеру, що не залежать від сторін, а також деяких дій сторін.

Угода про неттінг встановлює, що нове грошове зобов'язання «взамін» усіх раніше виниклих визначається в такому порядку:

1. усі або деякі з цих зобов'язань припиняються,
2. проводиться розрахунок усіх грошових сум, що підлягають сплаті між сторонами за припиненими зобов'язаннями,
3. визначається нове зобов'язання «на різницю».

Двосторонні угоди про неттінг можуть укладатися щодо одного з таких видів неттінгу: ліквідаційний неттінг, новаційний неттінг або платіжний неттінг. У разі багатостороннього неттінгу укладаються угоди між трьома і більше сторонами, як правило, з використанням клірингової установи або центрального контрагента.

Регламентація ліквідаційного неттінгу, його стійкість і захищеність перебувають у центрі уваги міжнародних організацій, законодавців і регуляторів багатьох країн. Міжнародна асоціація свопів і деривативів (ISDA) ухвалила Модельний закон про неттінг 2006 року. Цей модельний закон встановлює основні принципи, необхідні для забезпечення можливості примусового виконання двостороннього ліквідаційного неттінгу, зокрема в рамках конкурсного провадження. Модельні закони про неттінг, розроблені ISDA, успішно використовувалися як зразки для законодавства про неттінг у низці країн.

Наразі положення про неттінг фінансових зобов'язань діють практично у всіх країнах з розвиненою економікою. Відповідні положення знайшли відображення в законодавстві практично всіх країн Євросоюзу, а також Австралії, Бразилії, Канади, США, ПАР, Японії тощо.

В Українському законодавстві поняття про неттінг з'явилося менше п'яти років тому внаслідок набрання чинності нової редакції Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок», який тепер має назву «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», а саме було запроваджено правове регулювання ліквідаційного неттінгу [3].

Ліквідаційний неттінг дозволяє зменшити розмір взаємних зобов'язань сторін правочинів щодо деривативних контактів, інших фінансових інструментів та правочинів щодо них, товарних операцій, а також до правочинів щодо валютних цінностей (в разі неплатоспроможності одного з учасників правовідносин) до єдиного фінального зобов'язання.

Отже, на законодавчому рівні тепер існує поняття неттінгу - повне або часткове припинення зобов'язань за деривативними контрактами, договорами про заміну сторони, правочинами щодо фінансових інструментів, валютних цінностей або за товарними операціями, яке здійснюється шляхом зарахування зустрічних однорідних вимог та/або заміни первісного зобов'язання новим зобов'язанням між тими самими сторонами та/або припинення зобов'язань в інший спосіб, передбачений правилами клірингу.

Цим же Законом до Кодексу України з питань банкрутства було внесено відповідні зміни щодо врегулювання правовідносин з ліквідаційного неттінгу, а саме шляхом викладення в новій редакції статті 94, яка тепер передбачає особливості банкрутства суб'єкта підприємницької діяльності, який є стороною одного або кількох правочинів, вчинених з посиланням на обов'язковість угоди щодо ліквідаційного неттінгу [2].

Так, положення статті 94 Кодексу України з питань банкрутства передбачають умови проведення процедури ліквідаційного неттінгу, а саме - здійснення обох наступних дій відповідно до угоди щодо ліквідаційного неттінгу:

- 1) здійснення особою, яка є відповідальною за проведення ліквідаційного неттінгу згідно з угодою щодо ліквідаційного неттінгу, розрахунку вартості зобов'язань сторони такої угоди, відносно якої відкрито провадження у справі про банкрутство, а також зобов'язань кожного контрагента, який є іншою стороною такої угоди, за одним або кількома деривативними контрактами, які існували станом на дату ліквідаційного неттінгу та були укладені такими сторонами з посиланням на обов'язковість для них ліквідаційного неттінгу;

2) припинення всіх існуючих станом на дату ліквідаційного неттінгу зобов'язань за одним або кількома деривативними контрактами незалежно від їх змісту та/або строку (терміну) виконання, укладеними сторонами відповідної угоди, у такій послідовності:

а) заміна відповідно до статті 604 Цивільного кодексу України зобов'язань, які існували станом на дату ліквідаційного неттінгу, новими грошовими зобов'язаннями, сума яких дорівнює вартості зобов'язання, розрахованій відповідальною особою;

б) припинення нових грошових зобов'язань, передбачених підпунктом "а", шляхом зарахування зустрічних однорідних вимог за такими зобов'язаннями та визначення нетто-зобов'язання.

Разом з тим, угода щодо ліквідаційного неттінгу може передбачати відмінний від частини другої цієї статті спосіб припинення існуючих станом на дату ліквідаційного неттінгу зобов'язань за одним або кількома деривативними контрактами, укладеним (укладеними) сторонами угоди щодо ліквідаційного неттінгу.

Проведення особою, зазначеною в угоді щодо ліквідаційного неттінгу, ліквідаційного неттінгу та звернення стягнення на предмет обтяження, який забезпечує виконання зобов'язань суб'єкта підприємницької діяльності - сторони угоди щодо ліквідаційного неттінгу, щодо якого прийнято рішення, передбачене пунктом 2 частини першої цієї статті, за одним або кількома деривативними контрактами, зазначеними у пункті 1 частини другої цієї статті, здійснюються в позасудовому порядку та не потребують будь-якої згоди та/або затвердження такого суб'єкта підприємницької діяльності або будь-якої іншої особи.

Варто звернути увагу на те, що законодавець прямо встановив пріоритетність особливостей умов ліквідаційного неттінгу над іншими положеннями Кодексу України з процедур банкрутства.

В статті 94 Кодексу України з питань банкрутства та статті 40 Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» прямо також зазначається, що їхні положення застосовуються до інших правочинів та товарних операцій, зокрема щодо фінансових інструментів, валютних цінностей, за умови наявності посилання у відповідних документах на обов'язковість відповідної угоди щодо ліквідаційного неттінгу, а також до правочинів, які забезпечують виконання зобов'язань зокрема, за деривативними контрактами.

Отже, з прийняттям відповідних змін до законодавства України та врегулювання відносини по застосуванню ліквідаційного неттінгу, було визначено ряд істотних положень такого змісту:

– застосування положення про ліквідаційний неттінг не зупиняється у зв'язку з відкриттям процедури банкрутства та введення мараторію на задоволення вимог кредиторів;

– арбітражний керуючий чи суд не можуть вимагати виконання будь-яких зобов'язань, що охоплюються положенням про ліквідаційний неттінг, одночасно з відмовою від виконання інших відповідних зобов'язань;

– застосування положення про ліквідаційний неттінг само по собі не розглядатиметься як порушення принципу рівності кредиторів у процедурі банкрутства;

– застосування положення про ліквідаційний неттінг не буде обмежуватися виключно на тій підставі, що таке положення було створене в межах певного строку, що передував початку процедури банкрутства.

Іншими словами, укладаючи угоду про ліквідаційний неттінг, її сторони зменшують ризики неможливості виконання зобов'язань перед кредиторами, що має покращити інвестиційний клімат в нашій державі.

Слід також зазначити, що аналіз правової природи неттінгу та формулювання його поняття неможливі без розмежування неттінгу та врахування зустрічних однорідних вимог. Доволі часто ці поняття повністю ототожнюються або неттінг розглядається як одна з форм зарахування зустрічних однорідних вимог. Як зазначається в передмові до Принципів УНІДРУА про неттінг, ліквідаційний неттінг часто розуміється як щось подібне до класичної концепції зарахування, що застосовується після дефолту чи неспроможності однієї зі сторін. Дійсно, з економічної точки зору й неттінг, і зарахування дозволяють сторонам під час виконання зустрічних фінансових правочинів «вийти» на певний залишок, «чисту суму боргу» (англ. net amount of debt), що зменшує обсяги фактичних платежів, знижує рівень кредитного ризику та захищає інтереси кредитора. Однак слід констатувати, що ці два юридичних інститути є різними за своєю суттю [4].

Список використаних джерел

1. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 №2597-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР) від 10.05.2019 № 19, ст. 74.
2. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України 23.02.2006 №3480-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 31, ст. 268.
3. Виговський О. І. Інститут неттінгу в приватному праві: правова природа та проблемні аспекти застосування. – Стаття. Актуальні проблеми держави і права 2014р., випуск 72.

Литвинова К.Г.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
першого курсу спеціальності 081 Право,
науковий керівник: ст. викладач Томіліна Ю.Є.,
Херсонський державний університет

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ

Політика боротьби з корупцією є важливою складовою державного управління, оскільки на пряму впливає на захист основоположних прав і свобод громадян у сучасному суспільстві. Корупція порушує фундаментальні принципи соціальної справедливості, рівності та верховенства права, підриває довіру громадян до державних інституцій і створює несприятливі умови для розвитку країни. Саме тому право на суспільство, вільне від корупції, визнається фундаментальним правом людини.

Корупція - використання особою наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей [1].

Транснаціональна корупція передбачає участь іноземних громадян як суб'єктів корупційних відносин, що посилює її трансграничний характер. Однією з головних її форм є підкуп, особливо посадових осіб іноземних держав. Такі корупційні практики нерідко мають особливий вплив на економіку, політику та міжнародні відносини, адже великі транснаціональні корпорації можуть зловживати своєю фінансовою спроможністю для досягнення вигоди в різних країнах. Підкуп іноземних посадових осіб є лише одним з проявів, що вказує на складну структуру корупційної взаємодії у глобальному масштабі.

Інший аспект корупції, яка виходить на міжнародний рівень, включає діяльність посадових осіб міжнародних та міжурядових організацій, що формує особливу категорію так званої міжнародної корупції. З огляду на участь міжнародних організацій, таких як ООН, Європейський Союз, НАТО, у регулюванні глобальних питань, випадки зловживання службовими повноваженнями або підкупу їхніх представників можуть мати широкий резонанс і спричиняти серйозні наслідки для країн-учасниць, що також вказує на нагальну потребу створення ефективних міжнародних механізмів для

протидії корупції, що не тільки загрожує державному управлінню, а й порушує основи міжнародної безпеки та стабільності [2, с. 83].

З огляду на міжнародний характер таких корупційних правопорушень, виникає необхідність в посиленому співробітництві між країнами у сфері протидії корупції. Створення ефективних міжнародних антикорупційних альянсів дозволяє державам обмінюватися досвідом та уніфікувати підходи до боротьби з корупцією. На цей момент у сфері міжнародного права вже існують ключові міжнародні акти, такі як Конвенція ООН проти корупції (UNCAC) та Конвенція Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), які надають загальні положення для криміналізації корупційних діянь.

Антикорупційне законодавство на міжнародному рівні висуває до держав-учасниць низку зобов'язань, які спрямовані на підвищення ефективності боротьби з корупцією. Відповідно до вимог Конвенції ООН проти корупції та Кримінальної конвенції Ради Європи про боротьбу з корупцією, держави зобов'язані не лише створювати, але й підтримувати функціонування спеціалізованих органів, які мають на меті як запобігання корупційним злочинам, так і активну протидію їм за допомогою правових механізмів [3, с. 389].

Міжнародні нормативні документи акцентують увагу на інституційній спеціалізації у сфері протидії корупції, що включає як запобігання, так і правозастосування. Спеціалізовані органи у кожній державі мають надавати першочергову увагу антикорупційним питанням, спираючись на спеціально розроблені інструменти та методи. Однак цього часто недостатньо для ефективного подолання корупції, адже для успішного вирішення проблеми необхідна співпраця на міжнародному рівні. Потреба в удосконаленні та активізації антикорупційного інструментарію на рівні взаємодії з іншими державами, групами країн та міжурядовими організаціями є однією з ключових вимог часу.

З огляду на те, що корупція залишається поширеною та складною соціальною проблемою, важливим завданням для багатьох країн є постійне оновлення й вдосконалення національних антикорупційних заходів, що стосується не лише посилення роботи правоохоронних органів, але й створення нових механізмів для зниження ризиків корупції. Систематична робота, спрямована на удосконалення національної антикорупційної політики, підвищення рівня професійності органів, що займаються розслідуванням корупційних злочинів, а також поліпшення координації на міжнародному рівні, може значно посилити результати. Розширення співпраці з міжнародними організаціями та участь у міжнародних антикорупційних ініціативах є важливою складовою цього процесу, оскільки такі зусилля сприяють обміну

досвідом, поширенню найкращих практик і створенню єдиного підходу до подолання корупції та організованої злочинності.

Таким чином, зростаюча увага до ефективності антикорупційних заходів є закономірною відповіддю на зростання рівня корупційної загрози, що підриває економічний розвиток і довіру громадян до державних інститутів. Скоординовані зусилля на національному та міжнародному рівнях є запорукою досягнення успішних результатів у подоланні цього складного соціального явища.

Список використаних джерел

1. Закон України Про запобігання корупції від 14 жовтня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 27.10.2024)
2. Лебедева Т. О. Міжнародно-правові засади протидії корупційним правопорушенням. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2019. № 37. С. 82–84.
3. Щербань Д. М., Ямборко В. В. Організаційно-правовий механізм боротьби з корупцією в умовах діджиталізації. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 41. С. 387–392.

Мазурак І.Д.,

аспірант,

Херсонський державний університет,

м.Івано-Франківськ, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ СУЧАСНОГО ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ КРИЗЬ ПРИЗМУ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО КОНФЛІКТУ: ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ

В епоху стрімких технологічних змін та глобалізації війна зазнає трансформації, виходячи за межі традиційного розуміння і включаючи складну взаємодію технологій, геополітики та міжнародного права. Це створює необхідність у глибокому та всебічному аналізі сучасного військового конфлікту, з використанням російсько-українського конфлікту як ілюстративного прикладу, щоб висвітлити багатогранну природу сучасних військових конфліктів. У рамках такого дослідження особливу увагу слід приділити трансформаційній ролі технологічних досягнень, які радикально змінюють характер війни. Інтеграція штучного інтелекту у процес прийняття військових рішень, поява кібер-війни та роль телекомунікацій у ситуаціях

конфлікту – усе це постає новими викликами, які потребують наукового та правового аналізу. Важливим аспектом для дослідження є подвійна природа телекомунікаційних технологій, які можуть використовуватися як для збереження миру та безпеки, так і для ведення війни. Це створює потребу в розробці всеосяжних правових механізмів для регулювання їх використання в зонах конфліктів. Питання відповідальності та причетності країн-експортерів зброї до порушень гуманітарного права, а також необхідність створення надійних міжнародних механізмів для регулювання експорту зброї залишаються невирішеними.

Різноманітність нових викликів підкреслює необхідність міждисциплінарного підходу до розуміння та вирішення складнощів сучасного військового конфлікту, щоб подолати розрив між теорією та практикою і надати цінну інформацію для науковців, політиків і фахівців у цій сфері.

Траєкторія війни впродовж історії людства позначена безперервною еволюцією, сформованою взаємодією технологічних інновацій і стратегічної адаптації. Від примітивної зброї ранніх цивілізацій до сучасного складного арсеналу засобів – інструменти і тактика війни зазнали значних змін. Цей прогрес відображає не лише технологічні досягнення, а й зміни у суспільних нормах та геополітичному середовищі. Сучасне поле бою вийшло за межі фізичних просторів, охоплюючи цифровий кіберпростір, що символізує злиття технологій з традиційними методами ведення війни. Триваючий російсько-український конфлікт є прикладом цієї еволюції, демонструючи поєднання традиційних військових дій з новим доменом кібероперацій.

Зміни у тактиці повітряних та наземних боїв за останні десятиліття були особливо значущими. Розробка і впровадження передових технологій цілевказання внесли безпрецедентну точність і стратегічну складність у військові операції. Сучасні бойові стратегії акцентують не лише на силі удару, а й на точності його застосування. Можливість вибіркового ураження цілей із мінімальними побічними втратами є важливим аспектом сучасної військової доктрини, що свідчить про зрушення в бік більш вибіркового і пропорційного використання сили.

Однак інтеграція таких технологій у арсенал сучасних армій не позбавлена викликів та етичних дилем. Автономні системи озброєння, високоточні керовані ракети великої дальності та безпілотники змінили спосіб ведення бойових дій, але водночас викликають значні дискусії щодо моральної та юридичної відповідальності. Визначення винуватців у випадках шкоди цивільним, завданої такими системами, є складним питанням, що охоплює безліч учасників, включаючи операторів, військових командирів, державні органи і виробників оборонної продукції. Ці питання підкреслюють етичні та

правові наслідки застосування передових систем озброєння і необхідність суворого контролю та механізмів відповідальності.

Роль штучного інтелекту (ШІ) у військових процесах прийняття рішень є ще одним рубежем в еволюції війни. Потенціал ШІ для подальшої революції військових операцій є величезним, адже системи можуть виконувати завдання з швидкістю і ефективністю, що перевищує людські можливості. Проте передача критичних рішень ШІ, особливо тих, що стосуються життя і смерті, породжує серйозні етичні та правові питання. Здатність ШІ дотримуватися принципів розрізнення, пропорційності та необхідності, як того вимагає міжнародне право, є предметом активних дискусій. Виклики, які постають у зв'язку із застосуванням ШІ у війні, є багатограними і потребують всебічного аналізу та політичних відповідей.

Історія сучасної війни також розширюється із появою кібер-війни. Російсько-український конфлікт відзначений участю «цивільних хакерів», що ілюструє зміну природи учасників бойових дій та самого поля бою. Кібер-війна, хоч і позбавлена прямого фізичного насильства, здатна завдати значних руйнувань та стратегічної шкоди. Можливість підризу критичної інфраструктури, порушення комунікацій, викрадення конфіденційної інформації і поширення дезінформації через кібер-засоби має серйозні наслідки для національної безпеки та стабільності держав.

Юридичний статус цивільних хакерів, які беруть участь у кібер-операціях під час збройних конфліктів, становить правову дилему в межах Міжнародного гуманітарного права (МГП). Традиційні закони війни стикаються з викликами через не традиційний характер кібер-війни, підкреслюючи необхідність адаптації правових рамок до цих нових форм конфлікту. Визначення статусу комбатантів для цивільних хакерів, можливість їхнього націлювання і застосовність принципів МГП до кібер-операцій є сферами, які потребують ґрунтовного правового аналізу та розробки нормативних інструкцій.

Еволюція війни, що характеризується інтеграцією передових технологій і появою кібер-війни, є складною історією адаптації та етичних викликів. Російсько-український конфлікт з поєднанням традиційних і нових форм війни підкреслює багатограний і динамічний характер сучасних конфліктів.

Список використаних джерел

1. Bartolini, Giulio. "Повітряні операції проти Іраку (1991 і 2003)." У *The Law of Air Warfare: Contemporary Issues*, за ред. Natalino Ronzitti та Gabriella Venturini. Utrecht: Eleven Publishing, 2016.

2. Bellal, Annysa, Stuart Casey-Maslen. The Additional Protocols to the Geneva Conventions in Context. Oxford: Oxford University Press, 2022.
3. Boogaard, Jeroen van den. Proportionality in International Humanitarian Law: Refocusing the Balance in Practice. Oxford: Oxford University Press, 2023.
4. Brehm, Maya. Protecting Civilians from the Effects of Explosive Weapons: An Analysis of International Legal and Policy Standards. New York: United Nations Institute for Disarmament Research, 2012.
5. Bronk, Justin, Nick Reynolds, Jack Watling. "Повітряна війна Росії та потреби України в системах ППО." Royal United Services Institute for Defense and Security Studies, 7 листопада 2022.
6. Bygon, Christine. "Міжнародне гуманітарне право та бомбардувальні кампанії: легітимні військові цілі та надмірна побічна шкода." Yearbook of International Humanitarian Law 13 (2010): 176–208.
7. Clinton, Jane. "Російський удар по Південноукраїнській АЕС, але реактори не пошкоджені — як це було." The Guardian, 19 вересня 2022 року.
8. Collins, Liam, Michael Kofman, John Spencer. "Битва за аеропорт Гостомель: ключовий момент у поразці Росії в Києві." War On the Rocks, 10 серпня 2023.
9. Cooling, Benjamin Franklin, ред. Case Studies in the Achievement of Air Superiority. Washington: Air Force History and Museums Program, 1994.
10. Crawford, Emily, Alison Pert. International Humanitarian Law. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.
11. Dahl, Arne. "Військові об'єкти за своєю природою." Israel Yearbook on Human Rights 48 (2018): 1–19.

Маришук В.,
Херсонський державний університет

СИСТЕМА ОРГАНІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ВПЛИВ НА ПРАВОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Процес євроінтеграції України, що триває з моменту підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році, став основним вектором зовнішньої політики країни. Це вимагає від української держави адаптації своєї правової системи до стандартів і норм ЄС, що безпосередньо пов'язане із функціонуванням органів ЄС, їхньою роллю та компетенціями.

Органи ЄС, такі як Європейська Комісія, Європейський Парламент та Суд Європейського Союзу, формують законодавчі ініціативи, які можуть служити орієнтиром для реформування українського законодавства, забезпечуючи

відповідність європейським стандартам. Інтеграція в ЄС передбачає не лише імплементацію норм права, але й зміни в управлінських структурах та механізмах контролю за дотриманням прав людини, демократичних принципів і верховенства права.

Європейський Союз — це економічний та політичний союз, що об'єднує 27 незалежних держав-членів, які переважно розташовані в Європі. Його історія бере свій початок з утворення Європейської спільноти вугілля і сталі (ЄСВС) та Європейської економічної спільноти (ЄЕС), які були засновані в 1957 році шістьма країнами. У наступні роки територія ЄС розширювалася за рахунок нових держав-членів, водночас розширюючи свої політичні повноваження та сферу впливу [3, с. 1].

Євросоюз досяг такого рівня успіху завдяки унікальному підходу до організації своєї діяльності. Він не є федерацією держав, як, наприклад, США, і не виступає лише як платформа для співпраці між урядами, як це робить ООН. Держави-члени ЄС залишаються незалежними та суверенними, але об'єдналися як суверенні нації, щоб здобути таку силу та вплив у світі, яких не змогли б досягти поодиночки.

Інституції ЄС — це органи, які представляють та захищають спільні інтереси всіх держав-членів. На сьогоднішній день відповідно до домовленостей, що об'єднують усі країни-члени, сформовано сім основних керівних органів ЄС: Європейський парламент, Європейська рада, Рада Європейського Союзу, Європейська комісія, Суд Європейського Союзу, Європейський центральний банк і Європейський суд аудиторів [4, с. 6].

Ці інституції формують політику та законодавство (директиви, законодавчі акти й рішення), що діють на території ЄС. Європейська Рада визначає основні політичні напрями та пріоритети, тоді як Європейська Комісія розробляє нові закони, а їх прийняття здійснюють Парламент і Рада ЄС.

Європейський парламент є єдиною інституцією ЄС, яка обирається безпосередньо громадянами через колективне голосування кожні п'ять років. Право голосу на цих виборах мають усі громадяни країн ЄС, а в деяких випадках і легально проживаючі в них особи. Основні засідання парламенту, або «пленарні засідання», проводяться 12 разів на рік у Страсбурзі та до шести разів у Брюсселі. Європейський парламент складається з 705 депутатів, які представляють різні країни ЄС, причому їх кількість варіюється залежно від населення країни [3, с. 2].

Європейська рада збирає лідерів держав-членів не менше чотирьох разів на рік, щоб визначити політичні пріоритети ЄС. Її очолює президент, якого обирають кожні 2,5 роки.

Рада Європейського Союзу (Рада) представляє уряди країн-членів. Міністри з різних країн збираються для обговорення та ухвалення політичних рішень, причому їх присутність залежить від теми засідання. Рада є одним із двох законодавчих органів ЄС і приймає рішення більшістю голосів або одностайно в певних сферах [4, с. 11].

Європейська комісія розробляє нові закони, представляючи інтереси Союзу. Вона також відповідає за реалізацію законодавства в країнах-членах, зокрема за управління політикою та бюджетом ЄС.

Суд Європейського Союзу забезпечує однакове тлумачення законодавства ЄС та розглядає справи щодо його імплементації. Він може бути залучений, якщо національні суди мають сумніви щодо законів ЄС, або у випадках їх неналежного застосування [3, с. 4].

Адаптація українського законодавства до норм ЄС включає в себе реформу різних галузей права, таких як адміністративне, цивільне, кримінальне, екологічне право тощо. Це не лише сприяє гармонізації національного законодавства, але й зміцнює правову державу в Україні.

Процес інтеграції України до Європейського Союзу розпочався з отримання нашою країною незалежності, що зумовило необхідність формування відповідних правових норм у внутрішньому правопорядку для реалізації цієї інтеграції. В Україні була створена необхідна правова основа та інституційна структура, що включає центральний орган виконавчої влади (Міністерство юстиції) та відповідальних посадових осіб, які координують процеси правової інтеграції до ЄС [1, с. 54].

Європейський вибір України передбачає всебічну інтеграцію правової системи нашої держави до європейського правового простору, адаптацію до європейських правових стандартів, і саме в цих напрямках має відбуватися правова реформа.

Система органів ЄС відіграє ключову роль у процесі євроінтеграції України, впливаючи на правову систему держави через низку механізмів та ініціатив. Ці інституції забезпечують реалізацію спільних цінностей та принципів, що важливо для України на шляху до інтеграції.

Інтеграція до ЄС передбачає гармонізацію національного законодавства з правом ЄС. Це передбачає як прийняття нових законів, так і внесення змін до існуючих норм, що дозволяє Україні відповідати сучасним вимогам європейської правової системи. У процесі євроінтеграції в Україні були створені нові інституції та механізми, які сприяють виконанню європейських стандартів. Серед них — антикорупційні органи, реформи судової системи та розвиток незалежних регуляторних органів. Співпраця з різними інституціями

ЄС, зокрема через програми технічної допомоги, надає Україні можливість впроваджувати кращі практики, технології та знання.

Вступ до Європейського Союзу (ЄС) вимагає виконання певних умов, зокрема дотримання «Копенгагенських критеріїв», які включають стабільність демократії, верховенство права, захист прав людини та ринкову економіку. Інтеграція в правову систему ЄС забезпечує впровадження стандартів захисту прав людини та основоположних свобод, що є важливим аспектом для покращення правового середовища в Україні. Крім того, ЄС впливає на зовнішню політику України, формуючи нові можливості для зовнішньоекономічної діяльності через угоди про асоціацію та зону вільної торгівлі, що сприяє інтеграції України в світову економіку [2].

Першим важливим кроком стало подання заявки на членство в ЄС 28 лютого 2022 року, що підкреслило прагнення України до європейської інтеграції в умовах війни. Україні надано статус кандидата на членство в ЄС, що стало результатом виконання рекомендацій Єврокомісії та заповнення опитувальника для оцінки відповідності законодавства європейським нормам [2].

Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка набула чинності у вересні 2017 року, відкрила нові можливості для співпраці, включаючи лібералізацію візового режиму та зниження торгових бар'єрів. Це дозволило українським підприємствам отримати доступ до одного з найбільших ринків світу та сприяло зростанню експорту сільськогосподарської продукції.

Європейська інтеграція також передбачає реалізацію реформ у різних сферах, що поліпшують якість життя українців, впроваджуючи європейські стандарти в адміністративних послугах, медицині, інфраструктурі та інших галузях. Завдяки цьому, Україна має можливість стати сучасною розвинутою країною з високим рівнем життя, де дотримуються права і свободи громадян.

Таким чином, система органів ЄС значно впливає на правову систему України в контексті євроінтеграції, визначаючи основні напрями реформування законодавства та державних інститутів. Адаптація українського законодавства до європейських стандартів, виконання «Копенгагенських критеріїв» і імплементація угод з ЄС сприяють розвитку демократії, верховенства права та захисту прав людини в Україні. У результаті, європейська інтеграція не лише відкриває нові економічні можливості, але й формує нові соціальні цінності, наближаючи Україну до європейського правового простору.

Список використаних джерел

1. Дорогіх О. М. Правові засади європейської інтеграції України. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*: зб.

наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, 20 березня 2020 року. Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 54-63.

2. Європейська інтеграція. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/integration/> (дата звернення 29.10.2024).
3. Кучерук О.О. Основні органи Європейського Союзу та їх функції. *НТКП ВНТУ. Інститут соціально-гуманітарних наук*. 2018. С. 1-3.
4. Прокопенко Л. Л. Інституційна система ЄС : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 226 с.

Носова Н.І.,

провідний інженер відділу ринкових механізмів та структур,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень» НАН України

ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО «ЗЕЛЕНОГО» КУРСУ НА РЕФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ АГРОПДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ)

Інтеграція України до Європейського союзу потребує реформування правової системи України, розробки та прийняття законів, що впливають з законодавства Євросоюзу та кореспондують з ним. Цей процес відбувається на протязі багатьох років, після того, як після проголошення Україною незалежності (на початку 90-х років минулого століття) були парафовані домовленості з Євросоюзом щодо приведення вітчизняної законодавчої бази у відповідність з вимогами європейського законодавства. А саме активна фаза цього процесу наступила після підписання Україною Угоди з Євросоюзом у 2014 році, коли законодавча база України стала активно адаптуватись до європейського законодавства. Саме цей процес заклав наріжний камінь щодо незворотного руху України до вступу у Європейську спільноту. Прийняттю законодавчих норм передували численні перемовини, підписання міжнародних угод, дотримання виконання безпекових норм.

Вибір Україною європейського вектору розвитку потребує й прийняття відповідних європейських законів відносно дотримання європейського «зеленого» курсу і виконання Цілей сталого розвитку щодо зменшення викидів вуглецю у навколишнє природне середовище.

За оцінками фахівців, найбільші викиди вуглецю у повітря відзначаються у таких галузях, як енергетична та добувна галузі, а також сільське господарство.

Керуючись законодавством, яке набрало чинності в Європейському Союзі і все більше поширюється на країни Єврозони, Україна також взяла на себе відповідні зобов'язання з адаптації екологічного законодавства щодо діяльності у сфері сільського господарства стосовно дотримання вимог «зеленої» економіки. У відповідності із цими зобов'язаннями в Україні прийнято численні законодавчі, підзаконні та нормативні акти щодо впровадження виконання цих зобов'язань.

Амбітні проєкти Європейського Союзу із виходу на нульовий рівень викидів вуглекислого газу до 2050 року виглядають дещо далекими від викликів, з якими стикається країна в умовах боротьби за виживання. Це істотно впливатиме на процес впровадження в Україні «зеленого» курсу ЄС [1].

Головною проблемою України на сьогодні є те, що війна яка йде вже третій рік завдає значної шкоди навколишньому середовищу, порушуючи екосистему і залишаючи велику кількість пошкодженої техніки, забруднених водойм, зруйнованих об'єктів інфраструктури і будівель, залишаючи мирних жителів без житла і необхідних засобів існування.

За умов війни продукти харчування, що вирощуються на землях України у багатьох випадках містять токсичні залишки війни, які мстять шкідливі сполуки, що потрапляють до навколишнього середовища внаслідок ведення бойових дій (оксид вуглецю, діоксид азоту, діоксид сірки та суспендовані тверді частинки). За роки війни викиди забруднюючих речовин у повітря значно зросли, що не могло не відбитись на зростанні викидів оксиду вуглецю у повітря, що негативно вплинуло не лише на забруднення навколишнього середовища, а й на стан здоров'я населення. Це також призводить до забруднення стічних вод, що потрапляють у водні об'єкти, орних земель, лісових масивів, повітря та ін.

Українські землі ще довго потребуватимуть звільнення від токсичних залишків війни. За даними Асоціації саперів, вибуховими предметами забруднено майже 82 тисячі кв. км, що складає 15 % загальної площі України. Орієнтовна вартість очищення цієї території 250 млрд. дол., що перевищує річний ВВП України за 2021 рік на 20 %. Повне розмінування країни за прогнозами експертів займе до 70 років [2].

Слід відзначити, що за умов воєнних дій значно скоротилась кількість органічних господарств, і відповідно – обсяги вирощеної органічної продукції. А оскільки ринок органічної продукції є експортоорієтованим, то, відповідно, виробники овочевої продукції та експортери втрачають значну кількість грошових коштів.

Звуженню обсягів вирощування органічних товарів сприяє обмеження доступу до земельних ресурсів. Значних втрат зазнають об'єкти інфраструктури, складські приміщення та сільгосптехніка.

Інституційні зміни відносно діяльності овочівництва, зокрема органічного, не сприяли його подальшому розвитку. Майже третина операторів, що виробляли органічну продукцію, зупинили свій бізнес, ще третина суттєво скоротила виробництво, а деякі оператори віддають свою органічну продукцію на підтримку української армії.

У цьому випадку бізнес розглядається як найважливіший партнер для досягнення Цілей сталого розвитку. Кожна компанія має можливість долучитися та зробити свій внесок у цей процес, не змінюючи своєї основної діяльності.

Діяльність сільськогосподарського сектору повинна бути спрямована на використання сталих практик, таких як органічне виробництво, точне землеробство, дотримання стандартів добробуту тварин тощо [3].

В умовах воєнного стану попит на органічну продукцію на внутрішньому ринку зменшився також внаслідок зменшення економічної доступності, яка виникає в результаті зменшення доходів населення а їх платоспроможності. У такому випадку перевага вдається товарам, вартість яких нижче за органічні.

Заходи європейського «зеленого» курсу є дорожньою картою для України щодо повоєнного відновлення земельних, водних та лісових ресурсів та зменшення вуглецевого сліду й викидів у повітря, що негативно впливають на загальний екологічний та кліматичний стан планети.

Ключову роль у декарбонізації промисловості відповідно до європейського «зеленого» курсу відіграє ціноутворення на викиди вуглецю та парникових газів об'єктами промисловості, без якого залишається невирішеним питання про вступ до Євросоюзу.

Заходи, спрямовані Євросоюзом на обмеження імпорту вуглевмісної продукції призведуть до накладання штрафів на виробників, виробництво яких перевищує рівень викидів парникових газів, що може призвести до припинення їх роботи.

У повоєнному відновленні доцільно розвивати сільське господарство у напрямку «зеленої» аграрної політики та дотримуватись системи сталого використання земельних ресурсів для забезпечення збалансованого харчування.

На етапі повоєнного відновлення пріоритетним завданням є видалення завалів, відбудова водопостачання, каналізації та вивезення твердих відходів, яких за цей час накопилось чимало.

Нова модель України у воєнний та повоєнний періоди має передбачати локалізоване відновлення на регіональному рівні, що відповідає Національному

плану відновлення, який задає окремих міжнародних параметрів для регіональних планів. Ці плани повинні містити відповідні цілі, механізми та інструменти. Здійснення таких планів можливе за підтримки міжнародних партнерів.

Тут варто звернутись до найкращих світових практик і використовувати ті моделі, які використовує світова спільнота і здійснювати економічний розвиток на засадах екологічної економіки.

Україна має зосередити свої зусилля на отриманні довгострокових економічних та екологічних переваг, замість швидких економічних результатів, які не мають довготривалої дії.

Для України важливо на етапі повоєнного відновлення забезпечити національну безпеку, продовольчу безпеку, досягти стійкості щоб економіка була резильєнтною та ефективною.

Багато в чому у вирішенні питання повоєнного відновлення може стати в нагоді використання новітніх технологій та штучного інтелекту. Досить успішно його можна використовувати у проведенні робіт з розмінування полів, контролю за ростом рослин і тварин, зрошенням полів, використанням сільськогосподарської техніки та багато іншого.

Підхід до «зеленого» курсу впровадження та дотримання екологічних стандартів, який представлений у вигляді нової моделі екологічно стійкої економіки, має бути дієвим важелем повоєнного відновлення України. Такий підхід вже перетворився на стратегію, яка отримала світову підтримку і стала новим вектором світового розвитку.

Список використаних джерел

1. Цахманн Г. "Зелена" угода і війна. Чи під силу Україні європейські кліматичні зобов'язання. Економічна правда. 9 серпня 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/08/9/717754/>

2. Черниш О., Куришко Д. Україна – одна з найбільш замінованих країн світу. Що з цим роботи? <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61080365>
<https://www.bbc.com/ukrainian/features-61080365>

3. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України. Аналітичний документ. Квітень 2020. European Green Deal. URL: <https://dixigroup.org/storage/files/2020-05-26/european-green-dealwebfinal.pdf>

Позняк К.Ю.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 2 курсу
спеціальності 081 Право,
Науковий керівник: ст. викладач Томіліна Ю.Є.,
Херсонський державний університет

ВИБОРЧІ ПРАВА БЕЗ БАР'ЄРІВ: ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

Сучасна Україна, як демократична держава має забезпечувати реалізацію принципів гендерної рівності у всіх питаннях дотримання прав людини. Необхідні забезпечення гендерної рівності є результатом розвитку теорії права, сучасними світовими політичними процесами. Керуючись міжнародними зобов'язаннями, європейським вектором руху, Україна втілює принципи рівності у національне законодавство.

Особливого значення це набуває у сфері реалізації виборчого права. Це обумовлено кількома факторами:

-Покращення демократичного процесу. Гендерна рівність сприяє ширшій базі для демократичних процесів. Коли виборче право забезпечує рівні умови для участі всіх, демократичний процес стає більш інклюзивним та легітимним.

-Забезпечення представництва. Гендерна рівність допомагає збільшити рівень представництва жінок у виборних органах. Більша участь жінок у політиці сприяє прийняттю рішень, які враховують інтереси та потреби різних соціальних груп. Відповідно, це веде до більш інклюзивних та справедливих рішень.

-Підвищення політичної культури. Рівність у виборчих правах сприяє формуванню більшої політичної культури та свідомості серед громадян. Коли жінки та чоловіки мають однакові права та можливості впливати на політичні процеси, це підвищує загальну культуру політичної участі.

-Подолання соціальних бар'єрів. У багатьох суспільствах існують глибоко вкорінені гендерні стереотипи, які обмежують участь жінок у політиці. Забезпечення рівних виборчих прав допомагає долати ці бар'єри та сприяє більшій гендерній рівновазі у сфері політичної діяльності.

-Виконання міжнародних зобов'язань. Багато міжнародних конвенцій, таких як Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), вимагають забезпечення рівного доступу до політичних прав і можливостей. Дотримання гендерної рівності у виборчому праві є важливим кроком до виконання цих зобов'язань.

Виборче право – система правових норм, що регулюють суспільні відносини, пов’язані з виборами до органів влади й місцевого самоврядування. Проблема гендерної нерівності в пасивному виборчому праві залишається доволі актуальною. За результатами розгляду заявки України на членство в Європейському Союзі (далі – ЄС) Єврокомісія констатувала той факт, що в Україні ще далеко до гендерної рівності у питаннях доступу до керівних посад. Про це свідчить представництво жінок в складі Кабінету Міністрів України, районних чи обласних рад. За нашими підрахунками із 21 міністерського крісла тільки 5 посідають жінки. У Львівській обласній Раді представлено 83 члени, серед яких кількість жінок дорівнює 20. До складу Верховної Ради України IX скликання входило 421 народних депутатів з яких 335 чоловіків (79,6%) і 86 жінок (20,4%). У 2022 році а підрахунками (Global Gender Gap Report 2022) Україна зайняла 81 місце серед 146 країн в індексі гендерної рівності. [1, 324-325].

Виділяють кілька причин подібної гендерної нерівності: соціокультурні стереотипи (жінка-мати, берегиня), з емоційними аспектами їхнього характеру, традиціоналістськими підходами у розподілі керівних посад тощо.

Сучасні демократичні держави формують своє відношення щодо участі жінок в політичній діяльності на основі «Конвенції про політичні права жінки» прийнятої Генеральною Асамблеєю ООН 1954 року. Це був перший документ високого рівня, що затверджував права жінок на участь в політичному управлінні. Згідно положень Конвенції немає жодної суспільно-політичної сфери де б жінка не могла працювати на одному рівні з чоловіками [2, с.47]

З огляду на євроінтеграційні прагнення Україна повинна адаптувати своє законодавство до європейських стандартів. Сьогодні як на міжнародному так і на регіональному рівні активно підтримується питання щодо подолання проблем гендерної рівності країнами-учасницями ЄС й створення механізмів, які сприятимуть участі жінок в прийнятті та ухваленні політичних рішень. Головні засади гендерної політики ЄС викладено в «Дорожньому атласі рівності чоловіків та жінок» де передбачено:

- Повинно бути залучення чоловіків та жінок до рівної участі в процесі ухвалення рішень у політиці;

- Ліквідацію гендерних стереотипів в усіх сферах суспільної взаємодії;

- Досягнення рівної економічної незалежності жінок та чоловіків: скорочення відмінності в оплаті праці та розвиток жіночого підприємства [3].

Для досягнення змін в цій сфері необхідно створювати ефективні механізми для підтримки жінок у політиці, боротися зі стереотипами та забезпечити прозорість у виборчих процесах. Це може призвести до більшої

рівноваги у представництві статей на всіх рівнях влади, що сприятиме розвитку демократії та розвитку суспільства в цілому.

Гендерні квоти – метод досягання гендерної рівності в політичній сфері. Прихильники цих квот стверджують, що цей механізм слід розглядати як тимчасовий і перехідний засіб для підготовки громадської думки до необхідності більшого представництва жінок. Інна Совсун зазначала на тому, що квоти можуть створювати певні труднощі такі як правильне розташування кандидатів у списку. “Але я переконана, що ці складності ніщо в порівнянні з тим, яку місію виконують квоти”, - підкреслила вона [4]. Ці квоти повинні забезпечити жіночі конституційні права та представити їх нарівні з чоловіками, а також вони не дискримінують жодну статтю. Запровадження цих квот – перемога до налагодження гендерної рівності, бо представництво жінок буде набагато більшим. Завдяки квотам Верховна Рада України краще представлятиме українське суспільство, половину якого становлять жінки.

З огляду на вище зазначене можна дійти висновку, що запровадження гендерної рівності в пасивному виборчому праві є важливим кроком на шляху до демократичного розвитку України в умовах євроінтеграції. Для подолання цієї проблеми, в першу чергу, потрібно відмовитися від суспільних стереотипів та забезпечити активну підтримку з боку держави, політичних партій та суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Халецька, Аліна. Гендерна рівність у вимірі публічної політики України в умовах євроінтеграції: реформи та зміни. [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/c972179b-501a-495d-bb59-372ea33fb291> (дата звернення: 26.10.2024)
2. Зіміна, М. В. Гендерне питання в діяльності органів місцевого самоврядування України: історичний досвід, сучасність, перспективи. Науково-популярне видання: «Гендерна політика очима української молоді: слобожанський вимір» Харків: 2013. С. 43-50.
3. Хавлін Т. Гендерна політика в рамках Європейського союзу та український вимір. [Електронний ресурс]. - 2008– Режим доступу: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/04/113-122_no-2_vol-25_2008_UKR.pdf (дата звернення: 27.10.2024)
4. Куницький О. Гендерні квоти: як партії в Україні втілюють цю вимогу. [Електронний ресурс]. – 2020 – Режим доступу: <https://www.dw.com/uk/henderni-kvoty-yak-partii-v-ukraini-vtilyuiut-tsiu-vymohu/a-55132594> (дата звернення: 27.10.2024)

Полякова К. К.,

здобувачка першого курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 081 Право,
*науковий керівник: Стратонов В. М., д.ю.н., професор,
заслужений юрист України, професор кафедри національного,
міжнародного права та правоохоронної діяльності,
Херсонський державний університет*

ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СУДОВОЇ СИСТЕМИ: ВІД РЕВОЛЮЦІЇ ГІДНОСТІ І ДОНИНІ

Вступ України до ЄС є одним із головних пріоритетів України в зовнішній політиці. Цілком очевидно, що невід'ємною частиною такої трансформації є демократизація та оновлення судової системи України у відповідності до загальноприйнятих європейських стандартів, або, як часто це називають у наукових колах, «європеїзація» судової системи нашої держави. Водночас, українське судочинство все частіше піддається критиці за недостатню готовність впроваджувати міжнародні й європейські правові норми.

Як зазначає Петров Р.А., підґрунтям такої реформації є ЗУ «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», який визначає кінцевою метою «досягнення відповідності правової системи України *acquis communautaire* з урахуванням критеріїв, що висуваються Європейським Союзом (ЄС) до держав, які мають намір вступити до нього» [1]. Крім того, європейське спрямування закріплено у 2019 році у положеннях Конституції.

Підписавши політичну та економічну частини Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 році, наша країна взяла на себе певні зобов'язання, передбачені III розділом «Юстиція, свобода та безпека»; зокрема, ст. 14 підкреслює важливість «зміцнення судової влади, підвищення її ефективності, гарантування її незалежності та неупередженості та боротьбу з корупцією» [2].

На жаль, процес реформування національної судової системи відбувається повільно, що спричинено супротивом представників усталеного порядку, корупційними скандалами найвищого рівня та частковим застосуванням необхідних та очікуваних заходів. Тим не менш, погоджуємося із думкою Белової А.С. щодо окремих успішних здійснених кроків, які «заклали добре підґрунтя для розв'язання проблем судової влади в умовах сучасної судової реформи» [3, с. 201]. Науковиця визначає поняття європеїзації як пристосування національної системи управління судочинством до практик,

інститутів та законодавства ЄС. Дещо абстрактні, на нашу думку, вимоги ЄС до національної судової системи країни-кандидата у члени ЄС було сформульовано на засіданні Європейської ради 21-22 червня 1993 року у першому з «Копенгагенських критеріїв»: така країна має мати сформовані та стабільні інституції з функціями захисту та забезпечення демократії, верховенства права, поваги до прав людини та прав меншин.

На нашу думку, відправною точкою сучасної трансформації національної судової системи стало проведення люстрації органів судової влади, розпочатої у 2014 році, у ході якої, як зазначає Островська О.В., малося на меті «підвищити авторитет судової системи шляхом звільнення суддів, які були причетні до винесення судових рішень, що порушували конституційні права і свободи громадян» [4]. Так, було прийнято закони «Про відновлення довіри до судової влади в Україні» та «Про очищення влади», якими було заплановано: звільнення голів судів та запровадження принципу їх виборності; дострокове припинення повноважень Вищої ради юстиції та Вищої кваліфікаційної комісії суддів; створення Тимчасової спеціальної комісії парламенту з перевірку судів. Повністю згодні з твердженням авторки щодо неочевидної ефективності проведених заходів люстрації, проте початок реформації було покладено.

Наступним етапом європеїзації ми вважаємо судові реформи 2016 року, введені ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» [5], зокрема, було проведено зміну Конституції України щодо зобов'язання судів керуватися в першу чергу не законом, а принципом верховенства права. Відбулась реформація КСУ, у ході якої було введено інститут конституційної скарги, яким було розширено можливості захисту прав і свобод осіб. Однак питання конкурсного формування складу Суду тоді вирішено не було. Крім того, положеннями ст. 131-2 Конституції введено поняття монополії адвокатури, прямо визначивши виключне право адвокатів на представництво інтересів сторін у судах. Вищу раду юстиції було ліквідовано, натомість введено Вищу раду правосуддя, до відання якої віднесено призначення та звільнення суддів, їх переатестація, видачу згоди на арешт судді, що значно послабило суддівський імунітет. Було реорганізовано Верховний суд та введено трьохрівневу судову систему: суд першої інстанції, апеляційний, касаційний, а також введено спеціалізовані суди: Вищий антикорупційний суд та Вищий суд з питань інтелектуальної власності. Позитивною зміною стало формування нового складу спецоргану - Вищої кваліфікаційної комісії суддів, а також Громадської ради доброчесності при ній.

Надзвичайно потужним кроком уперед для національної судової системи на шляху до євроінтеграції став запуск 5 жовтня 2021 року модулів

довгоочікуваної Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, що значно розширило можливості цифровізації судових процесів [6].

У грудні 2022 року парламент прийняв ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення порядку відбору кандидатур на посаду судді Конституційного Суду України на конкурсних засадах», чим уведено конкурсний відбір на посади до КСУ Дорадчою групою експертів [7].

Наступним етапом для нашої держави стало отримання статусу кандидата на вступ до ЄС 23 червня 2022 року, чим Україна підтвердила рішучі наміри щодо вступу до ЄС, та зобов'язалась виконати певні кроки. Конкретний зміст вимог було зазначено у підрозділі «Функціонування судової влади» Розділу 23 «Судова влада та основоположні права» Пакету розширення Європейського Союзу. Єврокомісія зазначила, що наша держава досягла значного успіху в реалізації 7 головних реформ, визначених у 2022 році, зокрема змінила порядок відбору до КСУ та частково реформувала управління судами. Ведеться робота щодо подальшої адаптації судової системи до екосистеми ЄС, зокрема, над Стратегією розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2024-2029 роки, яка передбачає амбітні кроки: введення автоматизованої системи розподілу справ в Конституційному Суді; дисциплінарна відповідальність для суддів КСУ; запровадження перевірок доброчесності суддів КСУ та моніторингу способу життя суддів; утворення Служби дисциплінарних інспекторів Вищої ради правосуддя, що попередньо розглядатиме дисциплінарні скарги на суддів; зміна структури Верховного Суду з метою зниження надмірного навантаження, зокрема Великої Палати; розширення розгляду касаційними судами справ в порядку письмового провадження; пропонується введення інституту «зразкової справи»; утворення Вищого адміністративного суду, що розглядатиме спори між центральними органами влади; розширення видів спеціалізації суддів, зокрема щодо військових кримінальних правопорушень та воєнних злочинів; цифрова реформа суддівського врядування; реорганізація Національної школи суддів у Тренінговий центр; переформатування мережі судів першої інстанції відповідно до вимог сучасності; модернізація ЄСІТС (дистанційна участь у засіданнях та провадженнях) [8].

Підсумовуючи, варто зазначити, що євроінтеграція України в умовах повномасштабної війни вимагає гнучкої адаптації національної судової системи до вимог сучасності. Стрімке отримання статусу кандидата на вступ до ЄС вимагає доопрацювання реформ та приведення національного законодавства у повну відповідність європейській системі у стислі строки.

Список використаних джерел

1. Петров Р.А. Європеїзація української судової системи як складова євроінтеграційної політики України. *Право України*. 2012. №1/2.
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27. 06. 2014 р. № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення 28.10.2024).
3. Белова А. С. Європеїзація системи судового адміністрування в Україні в контексті Угоди про асоціацію: поняття та сутність. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Вип. 6 2023. с. 199-203.
4. Островська О. Що з люстрацією та чим вона закінчилась. 2019. URL: https://lb.ua/blog/olena_ostrovska/429248_shcho_z_lyustratsiieyu_chim_vo_na.html (дата звернення 27.10.2024)
5. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> (дата звернення 27.10.2024).
6. «Про затвердження Положення про порядок функціонування окремих підсистем Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи»: Рішення ВРП від 17.08.2021 № 1845/0/15-21. URL: https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/dsa/richen_na_VRP_ECITC_21.pdf (дата звернення 26.10.2024).
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення порядку відбору кандидатур на посаду судді Конституційного Суду України на конкурсних засадах : Закон України від 13.12.2022 № 2846-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2846-20#Text> (дата звернення: 26.10.2024).
8. Нова стратегія судової реформи: що влада планує зробити з правосуддям до 2029 року. 2024. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/310626-novaya-strategiya-sudebnoy-reformy-chto-vlast-planiruet-sdelat-s-pravosudiem-do-2029-goda> (дата звернення 28.10.2024).

Попович К.-Д. М.,
здобувач освітньо-наукового ступеня доктора
філософії за спеціальністю «Економіка»,
науковий керівник: Волощук К. Б.,
д.е.н., професор, професор кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМЕРЦІЙНИХ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН

Правовим механізмом регулювання міжнародних комерційних відносин є контракт або договір. Міжнародний комерційний договір – це правова дія, за допомогою якої одна сторона міжнародного комерційного договірної відношення (продавець-експортер) на добровільній та консенсусній основі зобов'язується передати свої права на матеріальні цінності іншій стороні (покупцю-імпортеру), а остання, зобов'язується здійснити оплату за отримані матеріальні цінності по узгодженій і встановленій ціні. Міжнародні комерційні договори укладаються, доповнюються і модифікуються у письмовій формі.

Істотною умовою міжнародного комерційного договору є взаємне зобов'язання сторін договору дотримуватись чинного законодавства країни-експортера та країни-імпортера. З метою уникнення непорозумінь у трактуванні тексту договору пріоритетним визнається законодавство країни в якій був підписаний договір. Держава, через свої правові інституції, може втручатися у розв'язання суперечок між сторонами договору у випадку необхідності та за зверненням однієї зі сторін договірної угоди.

В змісті міжнародних комерційних договорів включенні пункти про якість товару, вказівку на його оригінал (Authentic), походження (Made in...), обов'язки й відповідальність сторін, можливі ризики, зокрема ризики при транспортуванні, деталізовані умови адміністрування та реалізації договору, терміни його виконання, межі відповідальності сторін, форс-мажорні обставини, конфіденційність угоди, умови, час та місце завантаження-розвантаження товару, про тип та вид транспорту, докладні характеристики упаковки товару, вказівки на вагу (bruto/neto) й об'єм пакунків товару, його кодування, мову маркування тощо.

У 1936 році Паризька комерційна палата розробила й оприлюднила спеціальні міжнародні комерційні терміни – Incoterms (*International commerce terms*). Спочатку таких термінів було 8: EXW, FOR, FAS, FOB, CFR, CIF, EXO, EXS. Вони мали однозначний зміст та сенс й були обов'язковими для країн

Європи, котрі здійснювали міжнародну комерційну діяльність. Правила і терміни Incoterms були уточнені та кориговані в 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000, 2010 та 2020 рр. В наш час у міжнародних комерційних відносинах застосовуються правила та вживається термінологія Incoterms 2020, яка включає 11 термінів: EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP, DAR, DDU, PDR (1).

Для полегшення і спрощення роботи з укладання міжнародних комерційних договорів практикується застосування типових договорів, які репрезентують стандартну та уніфіковану модель, в яку сторони договору можуть вносити свої доповнення та корективи. Типові договори розробляють такі міжнародні інституції як Економічна комісія ООН у справах Європи, Паризька міжнародна торгівельна палата, професійні асоціації торгових експортерів та інші організації. Міжнародна комерційна палата (*International Chamber of Commerce* або *ICC*), яка розробляє моделі типових договорів для укладання міжнародних торгівельних договорів, рекомендує суб'єктам договірної права обирати та застосовувати при укладанні міжнародних комерційних контрактів принципи й правила *lex mercatoria* (2; 7). Відомі міжнародні арбітражні інституції також рекомендують суб'єктам договірних відносин обирати правила *lex mercatoria* при укладанні та адмініструванні угод купівлі-продажу з іноземними компаніями.

В практиці адміністрування та реалізації міжнародних комерційних договорів іноді трапляються випадки та ситуації, коли сторони договору не знаходять між собою порозуміння, між ними виникають суперечки й конфлікти. Така ситуація пояснюється тим, що навіть у найбільш деталізованому договорі неможливо передбачити усі потенційні сценарії, які можуть виникати у процесі адміністрування та реалізації договірної угоди. У таких випадках застосовується система принципів та правил назва якої – *lex mercatoria*.

Поняття *lex mercatoria* в перекладі латиської мови означає «звичаєве торгове право». *Lex mercatoria* – це система принципів та правил, які застосовуються в юридичній практиці при регулюванні міжнародних комерційних відносин, й особливо, у випадках виникнення непорозумінь та суперечок між сторонами договірної угоди. Ці принципи та правила не виражають норми законодавства якоїсь конкретної країни або союзу країн. Вони застосовуються тоді, коли між нормами договірної та господарського права країн, резиденти яких є учасниками договірної угоди, існують двозначності в тлумаченні договірних положень, розбіжності або суперечки. Правила *lex mercatoria* мають наднаціональний характер, і належать до системи загального приватного права. Вона не містить кодифікованих норм. *Lex mercatoria* застосовується, за згодою

обох сторін договірної угоди тоді, коли сторони не вказали у договорі за нормами національного законодавства якої країни будуть розв'язані потенційні суперечки, та тоді, коли норми національного господарського та договірного права однієї зі сторін не задовольняє іншу сторону. В таких випадках судові інституції країн податкових резидентів конфлікту можуть примусово нав'язувати сторонам контракту принципи та правила *lex mercatoria*. У таких ситуаціях застосування *lex mercatoria* розглядається як надзвичайна та альтернатива до національного договірного законодавства міра. Коли сторони комерційних договірних відносин прописують в тесті контракту арбітраж, як засіб розв'язання потенційних непорозумінь та суперечок, то у таких випадках також діють принципи й правила *lex mercatoria*. Як правило, у більшості контрактів, сторони договірних відносин орієнтуються як на норми національного законодавства країн, податковими резидентами яких вони є, так і на правила *lex mercatoria*.

Характеристика *lex mercatoria*. *Lex mercatoria* – це сукупність правил загального права, які можуть застосовуватися як норми закону для регулювання міжнародних комерційних відносин. Застосування *Lex mercatoria* спирається на принцип доброї волі та довіру сторін міжнародного комерційного контракту. На думку деяких істориків права, *lex mercatoria* придумали та запровадили у практику торгівельних відносин купці Епохи середньовіччя та поширили комерсанти Доби Відродження (3). Метою такого запровадження було виключення дискримінації стосовно іноземних торговців. Загрозою недотримання правил *lex mercatoria* було виключення недобросовісного торговця з торговельного цеху (гільдії), або бойкот його товарів й послуг.

Принципи та правила *lex mercatoria* були удосконалені у 60-х роках ХХ століття. Розробниками нового *New law Marchant* були провідні юристи та експерти світового рівня в галузі договірної права. Найбільш відомі серед них – це Бертольд Голдман (4) та Клів Шинтхоф. Вони наголошували на приватному характері *lex mercatoria* та його спрямованість на регулювання міжнародних комерційних відносин. На їх думку національні системи комерційного права, у більшості випадків, не спроможні регулювати безліч сценаріїв й ситуацій та розв'язувати суперечки які виникають в процесі реалізації та виконання міжнародних комерційних контрактів. Клаус Петер Бергер склав у 2010 році перелік з понад 100 принципів й правил з яких складається *New law Marchant*. Ці принципи й правила Бергера не мають нормативний та імперативний характер, на відмінність від національних систем договірної права, є гнучкими та лабільними. Бергер вважає, що правила *lex mercatoria* мають носити не примусовий, а рекомендаційний характер (5). В цьому, на думку Бергера, водночас проголошується сила і слабкість *lex*

mercatoria. Відомий експерт в галузі міжнародного комерційного договірного права професор Емануель Гайлард вважає, що *lex mercatoria* є перш за все методологією (6) за допомогою якої арбітражні суди спроможні більш ефективно розв'язувати суперечки та конфлікти між суб'єктами міжнародних комерційних договірних відносин.

Принципи та правила нового *lex mercatoria* були затверджені у 1998 році Адміністративною радою Міжнародного інституту уніфікації приватного права (*Institut international pour l'unification du droit prive, UNIDROIT*).

Норми регламенту УНІДРУА мають недержавний характер. Вони не є обов'язковими для застосування у судових дебатах, якщо сторони контракту не дають на це згоду. Але імплементація правил регламенту УНІДРУА в договорі виконує функцію найефективнішого механізму досягнення домовленості між сторонами контракту, у випадку виникнення конфлікту між ними, коли інші засоби неспроможні або безсилі.

Членами УНІДРУА є 63 країни світу. Україна не є членом УНІДРУА, але у 2006 році приєдналась до двох з шести її конвенцій – Конвенцій про факторинг та Конвенції про міжнародний фінансовий лізинг.

Опоненти та критики *lex mercatoria* вважають, що цей концепт договірного права містить багато невизначених положень та абстрактних формулювань. В ньому немає чітких та ясних дефініцій (8).

Перші позитивні результати *lex mercatoria* продемонструвала в 60-70-х роках ХХ століття при регулюванні суперечок і конфліктів між нафтовими компаніями країн Заходу та державними корпораціями країн третього світу, які на той час розпочали добувати та продавати нафту. Звід правил *lex mercanta* часто застосовують при укладанні дострокових угод з іноземними компаніями муніципалітети європейських міст. У більшості випадків провідні міжнародні торгівельні компанії при укладанні контрактів надають перевагу *lex mercanta*. Серед багатьох переваг вказується на дешевизну укладання та адміністрування контрактів, мінімізації втрат на послуги адвокатів та перекладачів.

У національних системах договірного права країн ЄС не має заборони на застосування *lex mercatoria*. При розв'язанні потенційної конфліктної ситуації сторони конфлікту в країнах ЄС можуть обрати між нормами договірного права національного законодавства й арбітражем на засадничих принципах і правилах *lex mercatoria* та свободу волі. Згідно з статтею 3 частини 1 Римського регламенту «договір регулюється законом який обрали сторони». При цьому сторони договору не зобов'язані мотивувати своє обрання тієї чи іншої системи договірного права (9).

Не у всіх країнах правові інстанції визнають право вільного вибору договірного законодавства. У США, наприклад, норми договірного права, які

регулюють торгівельні відносини між американськими компаніями та компаніями з інших країн спираються на *Правову модель міжнародного комерційного арбітражу (Model law on International Commercial Arbitration)* або UNCITRAL. Стаття 28, частина 1 UNITRAL рекомендує сторонам договірних відносин обирати будь-яку систему договірних права, включно й *lex mercatoria* (10). Але разом з цим, у США, діють ще норми Федерального арбітражного акту (*Federal Arbitration Act*), які є пріоритетними до законів штатів, що входять до федерації, тобто США.

Окрім торгівельних договорів до міжнародних комерційних договорів відносяться договори на здійснення певних видів робіт, на збереження, транспортування та охорону товарів, на міжнародну експедицію, лізинг, міжнародну консалтингову діяльність, на надання мандату торгового представництва, надання торгових ліцензій, договори між міжнародними туристичними операторами, договори на ноу-хау (*know-how*).

Поряд з міжнародними комерційними договорами існує ще одна категорія договорів – договори міжнародної економічної кооперації.

Отже, *lex mercatoria* є юридичною інституцією приватного права, визнану в багатьох країнах світу, яка довела свою гнучкість, ефективність та фінансову оптимальність. При укладанні та адмініструванні міжнародних комерційних договорів її принципи та правила можуть бути доповненням до норм національного договірних законодавства тієї чи іншої країни, і не є альтернативними по відношенню до них.

Список використаних джерел

1. Інкотермс 2020, правила постачання. Асоціація експортерів і імпортерів «ЗЕД»
<https://www.incoterms.zed.ua>
2. ICC International Chamber of Commerce 13012 (2004).
<http://www.unilex/info/case.cfm?id=1409>
3. Галіахметов І. Ф., Чорна В. Г. *Lex mercatoria та сучасна модернізація сучасного комерційного права*. Київський часопис права. Київ: Київський національний університет ім. В. Гетьмана, 2024. № 1. С. 288.
4. Goldman B. *La Lex Mercatoria dans le Contractes d'Arbitrage International. Realite et Perspectives*. Journal du Droit International. Vol. 106, 1979. P. 463-487.
5. Berger C. P. *The Cretping Codification of the Lex mercatoria*. Second Edition. Kluwer Law International. 2010.
6. Gailart E. *Transnational Law. A legal System or a Method of Decision Marking*. Arbitration International/ vol.17. №1.2001. P. 62-65.

7. The ICC Shofs Form Model Contracts. International Commercial Agency International Disdributor. ICC Publishing. S. A. Paris. 2001. P. 9, 23.
8. Moses M. L. The Principles and Practice of International Commercial Arbitration. Law and Practice. Kluwer Law International. The Netherlands. 2001. P. 440-448.
9. The Rome I Regulation: The Law Applicable to Non Contractual Obligations. Oxford University Press. 2010. P. 372.
10. UNICTRAL Model Law on International Commercial Arbitration
http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral_texts/arbitration/1985Model_arbitration_status.html

Пугач С. І.,
аспірантка 2 курсу,
Донецький державний університет внутрішніх справ

НЕПОВНОЛІТНІ ЖЕРТВИ ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА ВЧИНЕНОГО ЖІНКАМИ

Діти є особливо вразливою категорією суспільства, оскільки мають меншу фізичну силу щоб захистити себе від насильства, недостатній життєвий досвід та знання для розпізнавання небезпеки і здійснення раціональної поведінки у кризових ситуаціях, залежать від оточуючих, потребують захисту, підтримки і допомоги тощо. Зокрема, в результаті повномасштабного вторгнення РФ на українську територію Україну включено до вісімки найнебезпечніших для дітей країн, оскільки за період російсько-української війни загинуло 535 дітей, 1261 дітей було поранено, 13 дітей постраждало від сексуального насильства, 19546 дітей депортовано та/або примусово переміщено [1]. Поряд із воєнними злочинами щодо неповнолітніх також вчиняються кримінальних правопорушення, в т.ч. і в результаті актів домашнього насильства. Наприклад, жертвами злочинних посягань у 2020 році стало понад 5 тис. дітей, а загальна кількість кримінальних правопорушень проти неповнолітніх зросла на 17% у порівнянні із попереднім роком, 35 % від загальної кількості неповнолітні-жертв злочинних посягань стали жертвами тяжких та особливо тяжких злочинів (наприклад, у 2020 році було вчинено умисне вбивство та замах на вбивство по відношенню до 60 дітей) [2].

Домашнє насильство носить глобальний характер, оскільки його прояви є характерними для багатьох країн та національних культур. Жертвами домашнього насильства можуть бути представники різних верств населення, не зважаючи на вік, освіту, рівень доходів, зайнятість та ін. Зокрема, у

відповідності до даних Програми розвитку ООН в Україні щорічно від домашнього насильства в Україні страждає близько 2-ох мільйонів людей, в т.ч. і неповнолітні особи [3]. Наприклад, у різних країнах та народах практикуються такі форми насильства щодо дітей, як: обрізання статевих органів, дитячі шлюби, фізичне покарання як форма виховного впливу, дитяча праця, нанесення різного роду тілесних ушкоджень, селективні аборти, інфантицид, вбивства честі та ін. В Україні останніми роками відмічається високий рівень фізичного та психічного насильства щодо неповнолітніх з боку їх близького оточення, при значному відсотковій латентності такого виду домашнього насильства, що в т.ч. обумовлюється особливостями психоемоційного і фізичного розвитку дітей в силу чого вони часто можуть не розуміти характер вчинюваних проти них дій або сприймають такі дії як покарання.

Домашнє насильство по відношенню до неповнолітніх осіб можуть вчиняти і жінки. Зокрема у відповідності до кримінологічних досліджень передумовами та причинами такого насильства з боку жінок можуть бути сімейно-побутові негаразди та неблагополуччя, низький рівень матеріального достатку, відсутність постійного житла, кримінальне минуле, психологічні патології (наприклад, депресивні стани, алкоголізм та наркоманія, емоційна незрілість жінки, афектована нестриманість, амбівалентна установка на материнство, фізична і моральна неспроможність вирішити кризові ситуації та ін.).

Загальновизначеними формами домашнього насильства є психологічне, фізичне, економічне і сексуальне насильство, яке може в т.ч. виражатися і у таких видах правопорушень, як адміністративні та кримінальні правопорушення (наприклад, вбивство матір'ю власної дитини). На думку О.Шевченко жертвами такого злочинного посягання можуть бути новонароджені діти, діти від 28 днів до одного року, діти від 1 року до 6 років, діти від 6 до 14 років та діти від 14 до 18 років дана класифікація дітей-жертв ґрунтується на причинах та способах вчинення вбивства. Так, вбивство дитини до року може бути спровоковане складністю для матері догляду за нею та вчинено в результаті «синдрому стресу немовляти» [4, с. 141, 144].

Неповнолітня особа, як потерпіла від злочинного посягання має ряд поведінкових специфічних ознак, які зумовлено особливостями його розвитку та дорослішання. Зокрема, дослідження ролі неповнолітніх жертв домашнього насильства вчиненого жінками у кожному конкретному випадку повинно ґрунтуватися на встановленні таких фактів, як: соціальна установка та моральні якості жертви, стосунки із злочинцем, рівень культури та індивідуальних досвід поведінки у схожих ситуаціях, почуття, емоції, біологічно зумовлені властивості поведінки та ін. Так, неповнолітні-жертви домашнього насильства

власною поведінкою можуть провокувати прояви насильства по відношенню до себе, зокрема такі суб'єктивні фактори, як віктимна поведінка (латентна, рецидивна і недбала віктимна поведінка), особисті особливості дитини (вік, стать та ін.) у поєднанні із конкретною життєвою ситуацією можуть зумовити акт домашнього насильства вперше, або повторно [5, с. 236].

Неповнолітня особа – жертва домашнього насильства може відчувати сильний страх, тривогу, безпомічність та незахищеність, депресію, стид, вину; зазнавати зміни у своїй поведінці (наприклад, проявляти агресивність, занижену самооцінку); мати затримки у розвитку та ін. Неповнолітні часто піддаються т.з. «вторинній віктимізації», оскільки діти можуть бути свідками домашнього насильства і переживати ті ж самі психологічні наслідки, що і жертви насильства та вході взаємодії із правоохоронними органами зазнають повторного травмування.

Отже, неповнолітні жертви домашнього насильства вчиненого жінками – це фізичні особи до 18 років, які перебувають із насильницею у кровній спорідненості чи пов'язанні з нею іншими соціальними зв'язками, зазнають одноразового чи систематичного психічного, фізичного, економічного та/або сексуального насильства, в т.ч. стають жертвами сімейно-побутової злочинності. В силу свого фізичного, психологічно-емоційного розвитку та поведінкових ознак можуть не усвідомлювати характер вчинюваних проти них дій та протидіяти домашньому насильству.

Список використаних джерел

1. Діти війни. URL: <https://childrenofwar.gov.ua/> (дата звернення: 14.03.24)
2. Масний В., Карлащук В. Кількість злочинів проти дітей в Україні зростає. Суспільне. Новини. URL: <https://suspihne.media/135734-kilkist-zlociniv-proti-ditej-v-ukraini-zrostaе-venediktova/> (дата звернення: 15.03.24)
3. Щороку в Україні, за інформацією Програми розвитку ООН (ПРООН), в результаті домашнього насильства гинуть 600 жінок. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3621741-vid-domasnogo-nasilstva-v-ukraini-soroku-ginut-600-zinok-lubinec.html> (дата звернення: 14.03.24)
4. Шевченко О.В. Дитина як жертва вбивства, вчиненого матір'ю. С.141-146. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/da49384a-0bf3-4e6d-bdee-dd4b1db6b3e8/content> (дата звернення: 17.03.24)

5. Андріяшевська М. Неповнолітні як жертви злочину та їхня роль у механізмі злочинної поведінки. *Підприємництво, господарство і право*. 9/2018. С. 234-238.

Ремінна В.О.,
здобувачка 2 курсу рівня вищої освіти «магістр»
спеціальності 081 «Право»,
Херсонський державний університет

КОНТРОЛЬ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ НОТАРІУСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Форми та методи контролю за діяльністю нотаріусів, які використовує Міністерство юстиції України, є ключовими у забезпеченні правомірності та ефективності надання нотаріальних послуг в умовах воєнного стану. Питання організації контролю є багатограним, адже воєнні дії спричинили значні ускладнення для нотаріусів, особливо в аспекті оформлення спадщини в регіонах, де спостерігається нестабільна ситуація. У таких умовах Міністерство юстиції України активно реалізує комплекс заходів для запобігання порушенням у сфері нотаріату, особливо в питаннях спадкового провадження. Зокрема, це включає нагляд за дотриманням законодавства та встановлення чітких правил для забезпечення рівного доступу до нотаріальних послуг в умовах обмеженої територіальної доступності, що має вагоме значення для спадкоємців, позбавлених можливості своєчасно вступити в права.

До основних форм контролю Міністерства юстиції України за діяльністю нотаріусів належить організація планових і позапланових перевірок, які здійснюються для виявлення відхилень від законодавчих норм і процедур [1]. У сучасних умовах такі перевірки спрямовані передусім на забезпечення прав громадян, які через обставини воєнного стану зіштовхнулися з проблемами оформлення спадщини. Окрім інспекційних перевірок, Міністерство юстиції України має на меті запровадити процедуру моніторингу, який дозволяє аналізувати документи, створені нотаріусами, в контексті їх відповідності законодавчим стандартам і професійним вимогам [2].

Аналізуючи даний метод моніторингу, можна дійти висновку, що він є ефективним методом забезпечення законності нотаріальної діяльності та служить запорукою захисту інтересів громадян у складних соціально-економічних умовах, які вимагають додаткових заходів державного нагляду.

Важливим аспектом у контексті забезпечення доступу громадян до нотаріальних послуг в умовах воєнного стану є роль Міністерства юстиції України у впровадженні електронних сервісів для надання віддалених послуг. Питання цифровізації нотаріальних процедур набуло значного поширення, оскільки громадяни, які з об'єктивних причин не можуть особисто з'явитися до нотаріуса, отримали можливість скористатися електронними послугами для подачі заяв про прийняття спадщини [3]. Водночас це полегшує відновлення втрачених документів, що дозволяє нотаріусам вчасно виконувати свої обов'язки навіть за відсутності фізичної можливості працювати у певних регіонах. Міністерство юстиції України ініціювало створення спеціальних електронних реєстрів і платформ для надання таких послуг, що дозволяє забезпечити контроль і прозорість процесу спадкового провадження.

Особливої уваги потребує аналіз основних методів, які застосовуються Міністерством юстиції України для регулювання діяльності нотаріусів у частині оформлення спадщини. Зокрема, контрольні заходи націлені на перевірку дотримання нотаріусами вимог щодо оформлення спадкових справ, територіальної компетенції та дотримання професійної етики. Умови воєнного стану також передбачають специфічні правила, які обмежують можливості відчуження нерухомого майна, зокрема щодо майна, зареєстрованого менше ніж за місяць до подання заяви про спадкування [3]. Це створює додатковий механізм захисту інтересів спадкоємців та мінімізує можливість зловживань з боку нотаріусів або сторонніх осіб, що можуть скористатися нестабільною ситуацією в країні.

Зокрема, посилення контролю за операціями з майном стало можливим завдяки введенню спеціального переліку нотаріусів, які мають право здійснювати дії, пов'язані з цінними активами, зокрема іпотекою або іншими майновими угодами. Цей список, затверджений Міністерством юстиції України, дозволяє суворо регламентувати доступ до здійснення важливих нотаріальних дій та обмежити ризики недобросовісного використання нотаріальних повноважень. Нотаріуси, які потрапили до цього переліку, повинні пройти спеціальну перевірку, що включає підтвердження їх професійної компетентності та відповідності вимогам законодавства, що дозволяє забезпечити високий рівень надання послуг навіть в умовах обмеженого доступу до ресурсів [4].

Методи адміністративного контролю включають дисциплінарні заходи, спрямовані на забезпечення відповідності нотаріусів вимогам законодавства, зокрема з метою недопущення порушень професійної етики. Міністерство юстиції України має право застосовувати санкції до нотаріусів у разі виявлення порушень, що може включати позбавлення права на здійснення нотаріальної

діяльності або призупинення ліцензії [1]. Такий підхід є важливим інструментом для захисту прав громадян, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на можливі порушення, які можуть завдати шкоди інтересам спадкоємців.

Ще однією важливою формою контролю, яку реалізує Міністерство юстиції України, є взаємодія з іншими органами державної влади та місцевого самоврядування з метою створення належних умов для здійснення нотаріальних дій у регіонах, де тривають бойові дії. Це дозволяє забезпечити координацію зусиль для надання нотаріальних послуг навіть у найскладніших умовах, що зумовлені бойовими діями, та зменшити ризики порушення прав спадкоємців, які не можуть безпосередньо звернутися до нотаріусів.

Електронні послуги, що запроваджуються Міністерством юстиції України, також націлені на вирішення проблем, пов'язаних із втратою документів, що часто трапляється у зонах бойових дій. Відновлення втрачених під час війни документів стало однією з першочергових задач, яка забезпечує можливість громадянам здійснювати свої права на спадщину. Використання цифрових технологій дозволяє не лише спростити процес взаємодії громадян з нотаріусами, а й забезпечити контроль за достовірністю та відповідністю документів, що надходять на розгляд нотаріусів. Міністерство юстиції України активно впроваджує різноманітні технологічні інструменти, які забезпечують прозорість та надійність процесів у сфері спадкового права, зокрема, через інтеграцію цифрових платформ, які дозволяють громадянам звертатися до нотаріусів дистанційно.

Таким чином, поєднання форм та методів контролю Міністерства юстиції України у сфері нотаріальної діяльності із заходами, спрямованими на полегшення доступу до нотаріальних послуг і вирішення проблем, що виникають у спадковому провадженні в умовах воєнного стану, забезпечує стабільність та прозорість правовідносин у сфері спадщини.

Список використаних джерел

1. Про нотаріат : Закон України від 02.09.1993 р. № 3425-XII : станом на 15 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#Text> (дата звернення: 26.10.2024).

2. Реформа нотаріату. *kmu.gov.ua*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/verhovenstvo-prava-ta-borotba-z-korupciyeyu/reforma-notariatu> (дата звернення: 26.10.2024).

3. Про затвердження Порядку проведення перевірки організації роботи державних нотаріальних контор, державних нотаріальних архівів, організації

нотаріальної діяльності приватних нотаріусів, дотримання державними і приватними нотаріусами порядку вчинення нотаріальних дій та виконання правил нотаріального діловодства: Наказ Міністерства юстиції України від 17.02.2014 р. № 357/5 : станом на 20 листопада 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0298-14#Text> (дата звернення: 26.10.2024).

4. Перелік нотаріусів, якими в умовах воєнного стану вчиняються нотаріальні дії щодо цінного майна. *Міністерство юстиції України*. URL: <https://minjust.gov.ua/m/perelik-notariusiv-yakimi-v-umovah-voennogo-stanu-vchinyayutsya-notarialni-dii-schodo-tsinnogo-mayna> (дата звернення: 26.10.2024).

Руснак Л.В.,

доктор філософії в галузі 08 Право,
асистент кафедри права, професійної
та соціально-гуманітарної освіти,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОБАЦІЙНОГО НАГЛЯДУ В СИСТЕМУ ПОКАРАНЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ РЕФОРМУВАННЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВА ТА ЗАКОНОДАВСТВА

Інтеграційні процеси охоплюють усі сфери життя нашої країни. Не могли вони не торкнутись системи права та законодавства. І однією із галузей, якій було кинуте виклик стало кримінальне право та система кримінального законодавства. Суттєвими заходами на важкому інтеграційному шляху було прийняття нового кримінального процесуального кодексу та внесення кардинальних змін до Кримінального Кодексу України. Зокрема, ці зміни стосувались класифікації злочинів. Так, завдяки змінам у класифікацію злочинів було введено поняття «кримінального правопорушення», а воно в свою чергу передбачало поділ на кримінальні проступки та злочини.

Ще однією новелою у системі кримінального права та кримінального законодавства, що була передбачена у Законі України «Про внесення змін до Кримінального, Кримінального процесуального кодексів України та інших законодавчих актів України щодо удосконалення видів кримінальних покарань», який вступив в дію 28 березня 2024 року, стало запровадження до системи покарань нового виду покарання – пробаційного нагляду[2].

У статті 59⁻¹ Кримінального Кодексу України розкрито поняття покарання у виді пробаційного нагляду. Так вказується, що покарання у виді пробаційного нагляду полягає в обмеженні прав і свобод засудженого, визначених законом і встановлених вироком суду, із застосуванням наглядових та соціально-виховних заходів без ізоляції від суспільства. Воно може бути призначене судом як основне покарання на строк від одного до п'яти років, а щодо неповнолітніх від одного до двох років [1].

Його запровадження є одним із важливих кроків у реформуванні системи кримінального права та законодавства. Адже основна мета, яку має переслідувати покарання – це не безпосередньо покарання злочинця, а його виправлення. Найефективніше таке виправлення може відбуватись саме в умовах пробаційного нагляду, коли злочинця не виривають із соціуму, дають можливість жити звичайним життям, але з врахуванням та застосуванням відповідних наглядових та соціально-виховних заходів. Окрім того, згідно згаданого вище Закону «Про внесення змін.....» законодавець планує застосуванням пробаційного нагляду спочатку зменшити застосування такої міри покарання як арешт, а надалі замінити застосування арешту пробаційним наглядом [2]. Оскільки, пробаційний нагляд є ефективнішим, ніж арешт, адже передбачає ряд зобов'язань для злочинця, при виконанні яких він справді має шанс на виправлення.

Згідно ч.2 ст. 59-1 Кримінального Кодексу України суд покладає на засудженого до пробаційного нагляду такі обов'язки: Ми назвемо їх загальними обов'язками [1].

1) періодично з'являтися для реєстрації до уповноваженого органу з питань пробації;

2) повідомляти уповноважений орган з питань пробації про зміну свого місця проживання, роботи або навчання;

3) не виїжджати за межі України без погодження з уповноваженим органом з питань пробації.

І відповідно до ч.3 цієї ж статті Кримінального Кодексу України, суд може покласти на засудженого до пробаційного нагляду обов'язки: Назвемо їх додатковими обов'язками [1]. Проте якраз вони на пряму можуть сприяти виправленню злочинця і відновленню порушених прав потерпілої особи:

1) використовувати електронний засіб контролю і нагляду та проживати за вказаною у рішенні суду адресою;

2) дотримуватися встановлених судом вимог щодо вчинення певних дій, обмеження спілкування, пересування та проведення дозвілля;

3) працевлаштуватися або за направленням уповноваженого органу з питань пробації звернутися до органів державної служби зайнятості для

реєстрації як безробітного та працевлаштуватися, якщо йому буде запропоновано посаду (роботу);

4) виконувати заходи, передбачені пробаційною програмою;

5) пройти курс лікування від наркотичної, алкогольної залежності, розладів психіки та поведінки внаслідок вживання психоактивних речовин або захворювання, що становить небезпеку для здоров'я інших осіб.

Пробаційний нагляд має певні умови застосування. Так, він може застосовуватись до осіб, що вчинили кримінальне правопорушення невеликої тяжкості. Не може таке покарання застосовуватись до осіб, що під час відбування покарання у виді пробаційного нагляду вчинили нове кримінальне правопорушення.

Вперше застосовано пробаційний нагляд 2 квітня 2024 року Новоград-Волинським міськрайонним судом Житомирської області, що визнав жителя м. Звягеля винним у вчиненні кримінального правопорушення, передбаченого частиною 1 статті 309 Кримінального кодексу України (незаконне придбання, зберігання психотропної речовини без мети збуту) та призначив правопорушнику покарання у виді 1 року пробаційного нагляду. На засудженого було покладено наступні обов'язки:

- періодично з'являтися для реєстрації до уповноваженого органу з питань пробації;

- повідомляти уповноважений орган з питань пробації про зміну місця проживання, роботи або навчання;

- не виїжджати за межі України без погодження з уповноваженим органом з питань пробації;

- працевлаштуватися або за направленням уповноваженого органу з питань пробації звернутися до органів державної служби зайнятості для реєстрації як безробітного та працевлаштуватися, якщо йому буде запропоновано посаду (роботу). На нашу думку, тут варто було передбачити як обов'язок пройти курс лікування від наркотичної залежності.

Варто також врахувати, що реалізація мети покарання у вигляді пробаційного нагляду відповідає вимогам інтеграційних процесів у сфері права – дотримання людиноцентристського підходу та гуманізації системи покарань і особливостей його застосування. У країнах європейського вектору розвитку є поширення застосування покарання у виді пробаційного нагляду. На міжнародному рівні ООН та Радою Європи було ухвалено близько 20 резолюцій, спрямованих на розвиток заходів, альтернативних тюремному ув'язненню. Так, у 2010 р. з'явилися «Правила Ради Європи про пробацію». Тож це важливий приклад для України у сфері реформування.

Отже, запровадження пробаційного нагляду у систему покарань - це важливий крок у реформуванні кримінального права та кримінального законодавства, що здійснюється з урахування гуманістичного і людиноцентристського підходу у застосуванні покарань. Він є одним з важливих складових інтеграційного процесу системи українського права та законодавства.

Список використаних джерел

1. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.
2. Про внесення змін до Кримінального, Кримінального процесуального кодексів України та інших законодавчих актів України щодо удосконалення видів кримінальних покарань: Закон України від 23.08.2023 р. № 3342-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3342-20#Text>

Сотула О.С.,

доктор юридичних наук, професор, професор кафедри національного,
міжнародного права та правоохоронної діяльності,
Херсонський державний університет

МІГРАЦІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ: КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ

Як раніше, так і тепер міграція спричинена переважно економічними чинниками. І у той час як легальна міграція пов'язана з рядом позитивних ефектів, нелегальна міграція є серйозною проблемою. Нині, крім економічної міграції, спостерігається зростання міграції біженців. Це явище, як ми спостерігаємо в сьогоденних реаліях, набуває все більших масштабів, особливо в Європі, яка розглядається як надзвичайно економічно привабливий регіон. Причин такого стану багато, зокрема збройні конфлікти у світі, наприклад, війна на Близькому Сході, що почалася у 2001 році, громадянська війна в Сирії і, звісно, війна в Україні.

Очевидно, що неконтрольований приплив людей на територію ЄС, потребує постійної співпраці з боку держав-членів ЄС/Шенгенської зони як на міжнародному, так і на національному рівнях. Якщо говорити про польські реалії, то, згідно з даними Штабу прикордонної служби тільки з Білорусі з січня

по листопад 2023 року намагалися в'їхати до Польщі всупереч закону 9914 осіб (в середньому приблизно від 300 до понад 700 на місяць). З середини року ця цифра зростає – у серпні – 793 особи, через місяць – 1144, а у жовтні – аж 2315. Нелегальна міграція зазвичай визначається як в'їзд або перебування іноземця на території певної країни з порушенням положень цієї країни щодо в'їзду іноземців[1].

В'їзд на територію країни включає незаконне проникнення на цю територію повітряним, морським або наземним шляхом за підробленими документами або за допомогою організованих злочинних груп. У свою чергу, незаконне перебування іноземця на території даної країни може бути пов'язане з відмовою в наданні притулку або закінченням терміну дії візи та незаконним продовженням терміну перебування.

Охорона державного кордону входить до компетенції даної країни. Згідно з польським законодавством, Міністр внутрішніх справ відповідає за охорону державного кордону на суші та на морі та контроль за прикордонним рухом. У повітряному просторі Республіки Польща за охорону державного кордону відповідає Міністр оборони.

Нелегальному перебуванню може передувати законний або незаконний в'їзд. В європейському законодавстві немає правового акту, який би вимагав запровадження кримінальної відповідальності за незаконний перетин кордону в державах-членах. Однак така поведінка карається практично в усіх країнах ЄС.

Польський законодавець, у ст. 264 Кримінального кодексу передбачає відповідальність за перетин кордону Республіки Польща всупереч положенням Закону: з використанням насильства, погрози, обману чи у співпраці з іншими особами (§ 2 ст. 264 КК Республіки Польща) або за організацію іншим особам перетину кордону Республіки Польща всупереч правилам (§ 3 ст. 264 КК Республіки Польща) [2].

Положення Кримінального кодексу, спрямовані на протидію явищу нелегальної міграції, також включають ст. 264а КК Республіки Польща, яка передбачає відповідальність за надання можливості або сприяння перебуванню іншої особи на території Республіки Польща всупереч положенням.

Найбільший інтерес викликає ст. 332-1 «Порушення порядку в'їзду на тимчасово окуповану територію України та виїзду з неї», адже вона є специфічною і притаманною тільки українському кримінальному законодавству. Статтею встановлюється кримінальна відповідальність за порушення порядку в'їзду на тимчасово окуповану територію України та виїзду з неї з метою заподіяння шкоди інтересам держави.

Ще однією суттєвою проблемою для міграційного законодавства України і суспільства в цілому стало те, що чимало військовозобов'язаних громадян

України, з метою ухилення від мобілізації, намагаються обійти закон і виїхати за межі України без наявних для цього підстав.

Відповідно до ст. 23 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» в редакції 2022 року на час дії воєнного стану заборонено виїзд за межі країни чоловікам віком від 18 до 60 років. Винятки стосуються непридатних для військової служби, військовозобов'язаних з трьома неповнолітніми дітьми, та тих, хто доглядає людей з інвалідністю тощо.

Адвокат Ростислав Кравець заявляє, що наразі не існує законної заборони на перетин кордону під час дії воєнного стану. За його словами, в Конституції України у статті 33 прямо передбачено, що така заборона й такі обмеження можуть бути встановленими, але лише законами.

Тому народні депутати України зареєстрували законопроект № 10453 про посилення кримінальної відповідальності за перетин кордону з метою ухилення від мобілізації. Як вказують автори, згідно даних офіційного статистичного органу ЄС – Євростату, станом на кінець листопаду поточного року, від початку повномасштабного вторгнення Росії, 650 тисяч чоловіків призовного віку виїхали з України та перебувають в даний час у 27 державах-членах ЄС, а також у Швейцарії, Ліхтенштейні й Норвегії [3].

Євростат не уточнює при цьому, скільки з цих чоловіків виїхали легально, як батьки трьох дітей, інваліди 2 групи чи інші категорії осіб, які мають на це право. Також європейська статистика окремо не врахувала чоловіків, які могли виїхати до ЄС з окупованих Росією територій. При цьому, наведені дані охоплюють лише тих чоловіків, які отримали офіційний статус біженців. Разом із тим, пропонується встановити, що особа, яка здійснила перетин державного кордону України з метою ухилення від призову на військову службу під час мобілізації, на особливий період, звільняється від кримінальної відповідальності за вчинений злочин, за умови, якщо така особа повернулася на територію України впродовж шести місяців з моменту перетину кордону та добровільно заявила про факт вчинення злочину працівникам Державної прикордонної служби.

Отже, міграція, спричинена економічними факторами та глобальними конфліктами, створює значні проблеми, особливо нелегальна міграція. У Європі немає єдиного законодавства щодо незаконного перетину кордону, що призводить до різної реакції в різних країнах. КК України вирішує це питання конкретними положеннями, особливо в умовах триваючого військово-політичного конфлікту. Помітною проблемою в Україні є ухилення від мобілізації, багато військовозобов'язаних намагаються виїхати з країни нелегально. Пропонуються зміни до Кримінального кодексу України спрямовані на посилення кримінальної відповідальності за незаконний перетин

кордону, зокрема за ухилення від мобілізації, а також пропонують заохочення для тих, хто добровільно повертається та повідомляє про своє кримінальне правопорушення. Ці складності підкреслюють необхідність надійних правових заходів для вирішення проблем, пов'язаних з нелегальною міграцією та ухиленням від мобілізації.

Список використаних джерел

1. Praktyczne aspekty zmniejszania skali nielegalnej migracji w Polsce. Raport krajowy za lata 2004–2010. ESM :Warszawa, 2010.
2. Kodeks karny: Sejm RP. Ustawa 6. 06. 1997 r. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970880553/U/D19970553Lj.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
3. Проект Закону про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо відповідальності за незаконне перетинання державного кордону України з метою ухилення від призову на військову службу. Проект Закону від 31 січня 2024 року. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43594> (дата звернення: 01.11.2024).

Стасішина А.В.,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
другого курсу спеціальності 262 Правоохоронна діяльність,
науковий керівник: Стратонов В.М., д.ю.н., професор,
заслужений юрист України, професор кафедри національного,
міжнародного права та правоохоронної діяльності,
Херсонський державний університет

ДО АКТУАЛІЗАЦІЇ ПИТАНЬ З ВРЕГУЛЮВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ

Одним із найбільш важливих завдань будь-якої сучасної соціально спрямованої та демократичної держави є захист прав, свобод та інтересів громадян у всіх сферах суспільного життя. Трудові відносини є об'єктом правових відносин які гарантуються як основними нормативно правовими актами (законами) так і підзаконними нормативно правовими документами (постановами, наказами тощо). Ми звертаємо увагу, що законодавство яким регулюються трудові відносини нажаль дещо застарів [1]. Особливо гостро це

відчулось, в умовах повномасштабної військової агресії РФ, оскільки виникли проблемні питання у галузі трудового права, серед яких і врегулювання та вирішення трудових спорів.

У літературі з трудового права не раз підкреслювалось, що розбіжності між сторонами трудових правовідносин переростають у спір лише у разі, якщо вони не врегульовані в процесі переговорів між їх суб'єктами. Більше того, правового оформлення набуває такий спір, який передано на розгляд відповідному юрисдикційному органу, тобто органу, уповноваженому державою приймати обов'язкові для сторін рішення. Трудові спори не можна зводити тільки до непорозумінь, що виникають між окремими працівниками та власником або уповноваженим ним органом. Поняття трудових спорів значно ширше. Воно включає і непорозуміння між іншими суб'єктами трудового права, наприклад, між професійною спілкою і роботодавцем, або уповноваженим ним органом. Крім того, спори за своїм характером можуть бути пов'язані, як із застосуванням норм трудового законодавства, так і з встановленням нових умов праці, ще не врегульованих нормами трудового законодавства, зокрема, у процесі укладення колективного договору.

Отже, наявність розбіжностей між суб'єктами правовідносин є тільки передумовою виникнення трудового спору, а розбіжності переростають у трудовий спір, якщо сторони не можуть самостійно його врегулювати.

Прийняття Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який значно розширив можливості роботодавців щодо: укладення трудового договору; зміни істотних умов праці (оплати праці, часу відпочинку, тощо); припинення трудового договору тощо; по-друге, із фактичною відсутністю ефективного державного нагляду (контролю) за дотриманням законодавства про праця [2]. Саме останній аспект, як вбачається, створив сприятливі умови для порушення прав, свобод та інтересів працівників недобросовісними роботодавцями.

Для попередження та усунення порушень трудового права застосовують державний нагляд і контроль, які представляють собою комплекс правових, організаційних, інформаційно-інспекційних заходів, що проводяться уповноваженими органами влади для виявлення, припинення та запобігання порушень правил здійснення суб'єктами господарювання з метою забезпечення якісної та безпечної діяльності, захисту інтересів осіб, суспільства й держави, безпеки навколишнього природного середовища [3].

Незважаючи на складні соціальні, економічні та політичні умови, важливим є збереження базових прав громадян, серед яких ключовим є право на працю, як це передбачено законом. Втім, чисельні порушення трудових прав працівників призвели до усвідомлення того, що здійснення державного нагляду

(контролю) у досліджуваному напрямку є нагальною необхідністю, а також потребує всебічного сприяння при вирішенні трудових спорів.

Трудові спори, на нашу думку можна класифікувати на окремі види за такими критеріями (підставами): за суб'єктами; за предметом спору; залежно від виду правовідносин; за характером вирішення; за ознакою підвідомчості; за причинами виникнення; за інститутами трудового права та ін. За суб'єктами (сторонами) розрізняють індивідуальні та колективні трудові спори. Сторонами індивідуального трудового спору є роботодавець і окремий працівник. Сторонами колективного трудового спору є наймані працівники підприємства, установи, організації; об'єднання найманих працівників; профспілки; об'єднання профспілок; інші уповноважені найманими працівниками органи, з одного боку, а з другого – роботодавець, об'єднання роботодавців або їх уповноважені представники.

Підводячи підсумок можемо констатувати, що в умовах воєнного стану в Україні значно збільшились порушення трудового законодавства, особливо зі сторони роботодавця, які в свою чергу потребують вирішення таких спорів у суді. Тому ми акцентуємо увагу на необхідності розроблення відповідних рекомендацій, щодо врегулювання трудових спорів

Список використаних джерел

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року (зі змінами) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>
3. Сорока Л. Державний нагляд і контроль як основа адміністративно-правового забезпечення та реалізації державних гарантій. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2020. 31(70). № 4. С. 173–177. URL: <https://doi.org10.32838/1606-3716/2020.4/28>

Судаковська Н. В.,
здобувачка II курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 262 Правоохоронна діяльність,
науковий керівник: Стратонов В.М., д.ю.н., професор,
заслужений юрист України, професор кафедри національного,
міжнародного права та правоохоронної діяльності,
Херсонський державний університет

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ КРИМІНАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НЕПОВНОЛІТНІХ

Правовий статус дитини регулюється різними міжнародними актами, а саме: Загальна декларація прав людини (1948) [1], Декларація прав дитини (1959) [2], Міжнародний пакт про громадянські та політичні права (1966) [4],

Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права (1966) [5], Конвенція про права дитини (1989) [6], Європейська конвенція про правовий статус дітей, народжених поза шлюбом (1975) [7].

Суттєвий внесок у вирішення проблем кримінальної відповідальності неповнолітніх зробили в своїх працях такі вчені як: В.М. Великий, І.О. Кобзар, Л.М. Кривоченко, Г.М. Мінковський, В.Ф. Мороз, В.С. Орлов, А.А. Прімаченко, О.С. Сотула, В.М. Стратонов, О.О. Шкута, Я.М. Шевченко, та інші. В своїх працях вони розглянули сучасну мотивацію підліткової злочинності, процеси боротьби з нею та результати покарань неповнолітніх злочинців.

Народжуючись і зростаючи, діти, як повноправні члени нашого суспільства, повинні засвоювати найважливіші моральні норми, такі як: не вбий, не вкради, не ображай. Не всі діти здатні засвоїти певні правила поведінки, які встановлює соціум і держава, що часто призводить до протистоянь між неповнолітніми та суспільством. Багато дітей навіть розуміючи, наприклад, що красти це погано, не можуть зупинитися перед спокусою, адже не розуміють які наслідки, їх чекають в майбутньому.

Досить часто неповнолітній вчиняє злочин, наприклад крадіжку, через різні причини. Одна дитина банально бажає вести маргінальний спосіб життя, аби отримати все і одразу: бажання мати дорогий телефон, одяг, гарне взуття, але при цьому не має бажання навчатися, або працювати. Адже під час зростання перед очима такої дитини були батьки чи друзі, які показували не вірний приклад.

На сьогодні проблема злочинності неповнолітніх постійно привертає особливу увагу вчених, юристів, правоохоронців та практиків. Це пов'язано з

тим, що неповнолітні завжди визнавалися злочинцями певної категорії, можна сказати привілейованої, проте в наш час неповнолітні – це й одна з найбільш кримінально уражених верств населення в умовах соціальних перетворень та в умовах гібридної війни. Тобто – з однієї сторони неповнолітній може вчинити злочин і при цьому відповідно до Ч. 2 п. 3 ст. 66 КК України – це буде обставиною, що пом'якшує покарання, проте вже завтра неповнолітній сам може перетворитися на потерпілого від злочину і такі дії, вчинені щодо малолітнього будуть вважатися обставиною, що обтяжують покарання відповідно до Ч. 2 п. 6 ст. 67 КК України [3, с. 30].

Раніше діапазон злочинів, вчинених неповнолітніми – це в основному дрібні крадіжки, хуліганські дії, а тепер неповнолітні беруть участь у складі злочинних організацій, згвалтуваннях, грабежах, у розповсюдженні наркотиків та в незаконному користуванні зброєю і боєприпасами тощо. Варто додати, що серед неповнолітніх, які вчиняють злочини не абияке місце займають дівчата.

До числа важливих спеціальних заходів з попередження злочинності неповнолітніх відноситься кримінальна відповідальність, яка є одним із способів реакції суспільства на протиправну поведінку неповнолітніх.

Кримінальна відповідальність, як і кожен вид юридичної відповідальності ґрунтується на конституційному принципі законності. Таким чином, кримінальній відповідальності і покаранню підлягають лише особи, визнані винні у вчиненні злочину. Ніхто не може бути визнаним винним у вчиненні злочину, а також підданий покаранню, окрім, як за вироком суду і відповідно за законом Ч. 2, ст. 2 КК України [3, с. 6].

Аналізуючи Кримінальний кодекс України, зустрічаємось із поняттям “неповнолітній” (в законі виділено окремий 15 розділ “Особливості кримінальної відповідальності та покарання неповнолітніх”). Ці норми, поряд із положеннями окремих статей, створюють законодавчу базу кримінально-правового захисту та відповідальності неповнолітніх. Кримінальний закон не відмовився від використання в своїх нормах ще одного терміну – “малолітній”. Наприклад, “вчинення злочину щодо малолітнього” – є обставиною, яка обтяжує покарання (п. 6 Ст. 67 КК). Згідно з Ч. 2 ст. 136, кримінальному покаранню підлягають особи, котрі “не надали допомоги малолітньому, який за відомо перебуває в небезпечному для життя стані, при можливості надати таку допомогу або неповідомлення про такий стан дитини належним установам чи особам”. Ще в низці інших статей використовується це поняття, однак чіткого визначення, кого розуміють під поняттями “малолітній” та “неповнолітній”, закон не містить.

Поряд із загальними положеннями, Кримінальний Закон передбачає певні особливості кримінальної відповідальності для неповнолітніх. Це стосується:

звільнення неповнолітніх від кримінальної відповідальності або покарання із застосуванням примусових заходів виховного характеру, видів покарань, які застосовуються до неповнолітніх, а також звільнення неповнолітніх від відбування покарань. Встановлюючи такі особливості, законодавець перш за все звертає увагу на психологічний стан дітей у такому віці. Адже неповнолітні ще не мають життєвого досвіду, знань, умінь пристосовуватись до життя, колективів, їх психіка ще досить хитка і залежить від різних чинників впливу. В такому віці неповнолітній не здатен адекватно оцінювати взагалі свої вчинки. Варто додати, що до неповнолітніх можуть застосовувати лише ті покарання, які передбачені в ст. 98 КК України. Якщо ж санкція Особливої частини певної статті передбачає інше покарання, яке не може бути призначене неповнолітньому – суд зобов'язаний вибрати для неповнолітнього покарання, яке передбачено ст.98 КК. Отже ст.98 КК передбачає для неповнолітнього такі види покарань: штраф, громадські роботи, виправні роботи, арешт, позбавлення волі на певний строк, також до неповнолітніх можуть застосовуватись й додаткові види покарання у виді штрафу та позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю [3, с. 57].

Так, як кримінальне покарання має особистий характер, то і штраф призначається неповнолітньому лише у випадках, коли він має власний дохід, чи майно і може самостійно його сплатити. Ні батьки, ні опікуни, ні хтось інший не може сплатити штраф за неповнолітнього. Штраф може застосовуватись, як і основне, так і додаткове покарання. Розмір штрафу встановлюється судом, в залежності від тяжкості вчиненого злочину. Проте максимальний розмір штрафу для неповнолітнього не може перевищувати 500 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Якщо ж неповнолітній не може сплатити штраф, або сплатив лише половину, а решту не може заплатити, то за таких умов суд може призначити громадські роботи.

Ст.100 передбачає громадські та виправні роботи, як вид покарання для неповнолітніх. Проте навіть у цьому виді покарання існують певні обмеження. Згідно ч.1 ст.100 КК зазначає, що громадські роботи можуть призначатися лише особі, яка на момент вчинення злочину досягла 16 річного віку, так само вказує, що виправні роботи також можуть призначатися неповнолітньому, який досяг 16 річного віку. Такі покарання у порівнянні з покараннями для дорослих осіб є менш суворими.

Ще одним видом покарання є арешт ст. 101 КК це одне з покарань, яке пов'язане із ізоляцією неповнолітнього від суспільства. Арешт призначається особам, які досягли 16 річного віку і строк його не повинен перевищувати 45 діб. Звісно ж такі неповнолітні відбувають дане покарання окремо від дорослих, з покращеними умовами перебування в спеціальних установах. Цікавим

видається і той факт, що настання 18 років в період відбування арешту – не є приводом для зміни тривалості арешту, порівняно з тим, що передбачений у ст. 101 КК України. І нарешті одне з найсуворіших покарань для неповнолітніх за КК України – це позбавлення волі на певний строк (ст. 102 КК України). Таке покарання призначається в самому крайньому випадку і то, за умов, якщо інші більш м'які покарання не будуть ефективними і не принесуть потрібного ефекту виправлення та ресоціалізації неповнолітнього злочинця. Мінімальний строк позбавлення волі – становить один рік. Максимальний строк такого покарання призначається в залежності від ступеню вчинення злочину, проте не може перевищувати строки, передбачені у ч. 3 ст. 102 КК України. Даний вид покарання призначається особам, які не досягли 18 річного віку. Проте, варто додати, що всі ці покарання призначаються неповнолітнім лише у крайніх випадках. Як ми зазначали, неповнолітні є привілейованою категорією і злочин, вчинений неповнолітніми є обставиною, що пом'якшує покарання.

Підсумовуючи, констатуємо, що система кримінальної відповідальності неповнолітніх в Україні має значний потенціал для реформування та розвитку. Необхідно спрямувати зусилля на підвищення гуманності та ефективності покарань, розширення виховних і соціальних програм, а також забезпечення правового захисту підлітків на всіх етапах кримінального процесу. Вдосконалення цієї системи на основі міжнародного досвіду сприятиме зменшенню рівня злочинності.

Список використаних джерел

1. Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) . Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення 18 жовтня 2024)
2. Декларація прав дитини. Прийнята резолюцією 1386 (XIV) Генеральної Асамблеї ООН від 20 листопада 1959 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_384#Text (дата звернення 18 жовтня 2024).
3. Кримінальний кодекс України. Видавець Паливода А. В. Офіційний текст. Київ, 2018. с. 264.
4. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (Міжнародний пакт ратифіковано Указом Президії Верховної Ради Української РСР №2148-VIII (2148-08) від 19.10.73). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення 18 жовтня 2024).

5. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (Міжнародний пакт ратифіковано Указом Президії Верховної Ради Української РСР №2148-VIII (2148-08) від 19.10.73).
6. Конвенція про права дитини (Редакція зі змінами, схваленими резолюцією 50/155 Генеральної Асамблеї ООН від 21 грудня 1995 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text (дата звернення 18 жовтня 2024).
7. Європейська конвенція про правовий статус дітей, народжених поза шлюбом (Конвенцію ратифіковано Законом № 862-VI (862-17) від 14.01.2009). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_568#Text (дата звернення 18 жовтня 2024).
8. Малишко О.В. Кримінальна відповідальність неповнолітніх за міжнародними стандартами // Актуальні проблеми кримінального права. 2020. № 6. С. 49-56.
9. Петренко Т.М. Вікові особливості кримінальної відповідальності неповнолітніх за законодавством України // Право і суспільство. 2019. № 3. С. 75-82.

Томіліна Ю.Є.,
старша викладачка кафедри національного,
міжнародного права та правоохоронної діяльності,
Херсонський державний університет

ОБМЕЖЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ В ПРАКТИЦІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ

Обмеження прав людини в сучасному світі пов'язана зі зростаючою необхідністю захисту національної безпеки, громадського порядку та здоров'я на фоні глобальних криз та конфліктів. Сучасні виклики, як-от пандемія COVID-19, тероризм, міграційні кризи та кіберзагрози, воєнні конфлікти ставлять держави перед потребою в ефективних інструментах для балансування прав індивіда з інтересами суспільства. Водночас міжнародні стандарти вимагають, щоб обмеження застосовувалися тільки в рамках правового процесу і були обґрунтованими, пропорційними й необхідними в демократичному суспільстві.

Існують ситуації, коли держави можуть тимчасово відступати від своїх обов'язків у сфері прав людини, наприклад, під час надзвичайного стану. Однак навіть у таких умовах певні права, як право на життя та свободу від

катувань, є непорушними. Основною метою обмежень є не звуження свобод, а їхнє збереження для кожного індивіда та суспільства загалом. Обмеження прав людини полягає в необхідності пошуку оптимального балансу між правами індивідів та потребами суспільства, особливо у кризових ситуаціях, коли будь-яке обмеження прав має бути виправданим, тимчасовим та контрольованим, аби уникнути зловживань та захистити основні цінності демократії та правової держави.

Обмеження прав людини — це правовий механізм, що дозволяє державам або міжнародним організаціям регулювати права та свободи для захисту загальних інтересів. Вони застосовуються лише в особливих випадках, коли обмеження необхідні для забезпечення громадського порядку, захисту прав інших осіб, національної безпеки чи охорони здоров'я. Важливо, щоб такі обмеження завжди відповідали принципам законності, пропорційності та необхідності.

Європейський суд з прав людини та інші міжнародні органи в цьому контексті аналізують правомірність таких обмежень, використовуючи триступеневий тест для оцінки їхньої необхідності та пропорційності. Він допомагає визначити, чи відповідають обмеження встановленим критеріям і чи виправдані вони за конкретних умов. Суд визначає обмеження як "втручання", яке має бути передбачене законом, переслідувати легітимну мету та бути необхідним у демократичному суспільстві[1]. Триступеневий тест використовується для перевірки того, чи є втручання держави у права людини обґрунтованим і чи відповідає воно стандартам, закріпленим у Європейській конвенції з прав людини (ЄКПЛ). Основні елементи цього тесту, особливо при оцінці обмеження свободи вираження, зводяться до таких запитань:

1. Чи є обмеження передбаченим законом? Закон повинен бути чітким, доступним і не допускати надмірної свободи тлумачення органами влади. Це означає, що норми, які обмежують права, повинні бути чітко сформульовані та передбачати, в яких саме випадках можливе втручання.
2. Чи має обмеження легітимну мету? Тобто, обмеження повинне бути спрямоване на захист національної безпеки, громадського порядку, моралі або прав інших осіб. Держава повинна довести, що обмеження прав служить одній із законних цілей, визначених у відповідній статті ЄКПЛ. Наприклад, обмеження може бути виправданим для захисту національної безпеки, громадського порядку, охорони здоров'я, захисту прав інших осіб тощо.
3. Чи є обмеження необхідним у демократичному суспільстві? Це вимагає встановлення, що обмеження є пропорційним, найменшим засобом для

досягнення мети, і не є надмірним. Це найскладніший етап тесту, який вимагає оцінки пропорційності втручання. Держава повинна довести, що обмеження є "необхідним у демократичному суспільстві" та пропорційним задекларованій законній меті.

ЄСПЛ оцінює, чи обмеження є "адекватною реакцією" на загрозу і чи відповідає воно принципу пропорційності. Якщо втручання держави не відповідає хоча б одному з цих критеріїв, його вважають незаконним.

Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ) неодноразово розглядав справи щодо обмеження прав людини, зокрема, порушуючи питання законності таких обмежень. Однією з ключових вимог для законного обмеження прав є дотримання принципів передбачуваності, прозорості та захисту від свавілля. Як зазначалося, у таких справах Суд оцінює, чи існує правова основа для обмеження, і чи є ці обмеження пропорційними поставленій меті.

Наприклад, у справі *Delfi AS v. Estonia* 2015 року, ЄСПЛ ухвалив, що обмеження свободи слова для новинного порталу Delfi було виправданим, оскільки портал не дотримувався достатніх заходів для видалення наклепницьких коментарів. Іншим прикладом є справа *Perinçek v. Switzerland*, де Суд визнав обмеження щодо висловлювань про історичні події виправданим, враховуючи історичний контекст та можливість розпалювання ненависті.

Крім того, у справі *Animal Defenders International v. United Kingdom* 2013 року, Суд підтвердив заборону на політичну рекламу, визначивши її як пропорційний захід для запобігання впливу на суспільний інтерес та захисту демократичної дискусії[2]. Ці рішення демонструють, що ЄСПЛ детально аналізує правову базу, пропорційність обмежень та важливість їхньої обґрунтованості для захисту суспільних інтересів.

В Україні згідно з рішенням Конституційного Суду при вирішенні питання можливості обмеження основних прав і свобод людини спираються передусім на принцип неприпустимості свавільного обмеження прав і свобод. Це розглядається як винятковий захід, який має відповідати принципам пропорційності, необхідності, та законності. Суд вказує, що основоположні права і свободи не можуть бути обмежені довільно: це дозволено лише за умови, якщо обмеження передбачено законом, переслідує легітимну мету (таку як національна безпека, громадський порядок, охорона здоров'я, права і свободи інших осіб) і є необхідним в демократичному суспільстві[3].

Так Європейський суд з прав людини неодноразово ухвалював рішення щодо України, де обмеження прав визнавалося незаконним або

невиправданим. Наприклад: справа «Веренцов проти України» (2013) по якій Суд зазначив, що обмеження свободи зібрань має бути передбачене законом та відповідати критерію необхідності в демократичному суспільстві [4]. Або справа «Сергій Волосюк проти України» (2015). Суд визнав, що українська влада не дотрималася процесуальних гарантій і не забезпечила адекватної компенсації за втрату майна. У своєму рішенні ЄСПЛ дійшов висновку, що в цій справі дійсно було порушено статтю 1 Першого протоколу до Європейської конвенції, оскільки знесення будівлі було здійснено з порушенням закону і без виплати належної компенсації [5].

Ці справи демонструють, що ЄСПЛ активно захищає права людей в Україні, визнаючи незаконність обмежень, які не відповідають європейським стандартам прав людини. Суд наголошує на важливості пропорційності та чіткого законодавчого регулювання будь-яких обмежень прав.

Список використаних джерел

1. Рішення Палати у справах «Лейла Шахін проти Туре» та «Зейнеп Текін проти Туреччини» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/980_326#Text (дата звернення 27.10.2024)
2. Case of animal defender international v. the United Kingdom URL: <https://hudoc.echr.coe.int/?i=001-119244> (дата звернення 26.10.2024)
3. Рішення Конституційного Суду України від 12 червня 2007 р. №2-рп (справа про утворення політичних партій в Україні) // Офіційний вісник України. 2007. №54. Ст. 2183. С. 90.
4. Справа «Веренцов проти України» (Заява № 20372/11) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_945#Text (дата звернення 26.10.2024)
5. Справа "Волосюк проти України" (Заява N 60712/00) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_095 (дата звернення 26.10.2024)

Підписано до друку 20.12.2024 Формат 60х84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний. Друк цифровий. Умовн. друк. арк. 23,21
Наклад 14 прим. Зам. № 16

Видавець і виготовлювач Херсонський державний університет.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ХС № 69 від 10 грудня 2010 р.
73003, Україна, м. Херсон, вул. Університетська, 27. Тел. (0552) 32-67-95.