



Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Малопольський державний університет  
імені Вітольда Пілецького в Освенці (Польща)  
Університет економіки в Братиславі (Словаччина)

## **V Міжнародна науково-практична конференція**

**“УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ  
ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ:  
РЕАЛІ І ВИКЛИКИ”**

**Збірник тез доповідей**



**11-12 квітня 2023 р.**

УДК 005:[316+330:005.591.4]:332.15(043.2)

У66

*Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет  
Науково-технічною радою Мукачівського державного університету  
(протокол № 10 від 26 квітня 2023 року)*

У66

**Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики:** збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачєво, 11-12 квітня 2023 р.). – Мукачєво: МДУ, 2023. – 195 с.

*Відповідальний за випуск: ХАУСТОВА Ксенія – к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму.*

*Технічний редактор: ПУГАЧЕВСЬКА Катерина – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму.*

У збірнику тез за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції, що проводилася кафедрою менеджменту, управління економічними процесами та туризму Мукачівського державного університету, висвітлюються погляди науковців, здобувачів освіти, представників державних органів влади та місцевого самоврядування, підприємницьких структур на актуальні проблеми управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів в сучасних умовах.

Матеріали структуровані в розрізі декількох напрямів досліджень: «Управління економікою держави в умовах глобальних перетворень»; «Особливості регіонального управління господарськими процесами»; «Управління економічними процесами суб'єктів господарювання»; «Фінансове регулювання та обліково-аналітичне забезпечення діяльності суб'єктів на мікро- та макрорівнях»; «Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю»; «Управління освітньою діяльністю у цифровому просторі»; «Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства».

Матеріали подано в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей.

УДК 005:[316+330:005.591.4]:332.15(043.2)

*Матеріали конференції доступні для перегляду на офіційному сайті університету  
за адресою <https://msu.edu.ua/konferenciji-seminari/>*

©Мукачівський державний університет, 2023

© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2023

## ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ

*Голова:* **ЩЕРБАН Тетяна** – ректор, Мукачівський державний університет, Заслужений працівник освіти України, доктор психологічних наук, професор.

*Заступники голови:*

**ГОБЛИК Володимир** – перший проректор, Мукачівський державний університет, Заслужений економіст України, доктор економічних наук, професор;

*Члени програмного комітету:*

**Вітолд СТАНКОВСКИ** – ректор, Державна вища професійна школа ім. кап. Вітольда Пілецького в Освенцеми, Польща ;

**Міхал ТКАЧ** – професор, декан факультету, Університет економіки в Братиславі факультет економіки бізнесу в Кошице, Словацька Республіка ;

**КОБАЛЬ Василь** – проректор з науково-педагогічної роботи, Мукачівський державний університет, кандидат педагогічних наук, професор;

**МЕДВІДЬ Лариса** – декан факультету менеджменту та індустрії гостинності, Мукачівський державний університет, кандидат економічних наук;

**ПРОСКУРА Володимир** – Мукачівський державний університет, доктор економічних наук, професор.

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

*Голова:* **Хаустова Ксенія** – к.е.н., доцент. *Секретар:* **Пугачевська Катерина** – к.е.н., доцент.

*Члени організаційного комітету:* **Гоблик-Маркович Надія** – к.е.н., доцент; **Папп Василь** – д.е.н., професор; **Лизанець Анжела** – к.е.н., доцент; **Феєр Оксана** - к.е.н., доцент; **Товт Тетяна** - к.е.н., доцент; **Микуланинець Світлана** – к.е.н.; **Шашовець Йолана** – к.е.н.; **Попович Олеся** – аспірант.

## PROGRAM COMMITTEE OF THE CONFERENCE

*Head:* **Shcherban Tetyana** – Rector of Mukachevo State University, Doctor of Psychology, Professor.

*Deputy of the head:*

**Hoblyk Volodymyr** – the first Vice-rector of Mukachevo State University, Doctor of Economic Sciences, Professor;

*Members of the Program Committee:*

**Witold Stankowski** – Rector, State Higher Professional School the name of rtm. Witolda Pileckiego in Oświęcimiu (Poland);

**Michal Tkáč** – Dean of the Faculty, University of Economics in Bratislava Faculty of Business Economics with seat in Košice, Professor (Slovak Republic);

**Kobal Vasyl** – Vice-rector on scientific and pedagogical work, Mukachevo State University, Candidate of Pedagogical Sciences, Professor;

**Medvid Larysa** – Dean of the Faculty of Management and Hospitality Industry, Candidate of Economic Sciences;

**Proskura Volodymyr** – Mukachevo State University, Doctor of Economic Sciences, Professor.

## ORGANIZATIONAL COMMITTEE

*Head:* **Khaustova Kseniia** – cand. of ec. sc., assoc. prof.

*Secretary:* **Pugachevska Kateryna** – cand. of ec. sc., assoc. prof.

*Members of the Organizational Committee:* **Hoblyk-Markovych N.** – cand. of ec. sc., assoc. prof.; **Papp V.** – doctor. of ec. sc., prof; **Lyzanets A.** – cand. of ec. sc., assoc. prof; **Feyer O.** – cand. of ec. sc., assoc. prof; **Tovt T.** - cand. of ec. sc., assoc. prof; **Mykulanynets S.** – cand. of ec. sc.; **Shashovets Y.** – cand. of ec. sc.; **Popovych O.** – postgraduate student.

## **«УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ: РЕАЛІЇ І ВИКЛИКИ»**

### **ТЕМАТИЧНІ НАПРЯМИ РОБОТИ КОНФЕРЕНЦІЇ:**

1. Управління економікою держави в умовах глобальних перетворень.
2. Особливості регіонального управління господарськими процесами.
3. Управління економічними процесами суб'єктів господарювання.
4. Фінансове регулювання та обліково-аналітичне забезпечення діяльності суб'єктів на мікро- та макрорівнях.
5. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю.
6. Управління освітньою діяльністю у цифровому просторі.
7. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства.

## **«MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS OF BUSINESS PROCESSES: REALITIES AND CHALLENGES»**

### **TOPICS OF THE CONFERENCE:**

1. State economy management under conditions of globalization.
2. Specifics of regional economy management.
3. Economic management for business entities.
4. Financial regulation, accounting and analytical support of entities at micro and macro levels.
5. Management of investment-innovative activity.
6. Education management in digital space.
7. Public management and administration in the information-oriented society.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

<b>BORZENKO O.</b> IS TOKENIZATION OF ASSETS NECESSARY IN UKRAINE?	10
<b>BURLAY T.</b> SOCIETAL CONSEQUENCES OF MODERN HYBRID WARFARE: THE RESEARCH RELEVANCE FOR THE UKRAINIAN CASE	12
<b>DZUNKOVSKA K.</b> EXPORT PROMOTION IN CONDITIONS OF DESTABILIZATION OF GLOBAL TRADE REGULATION	14
<b>БЄЛОВ О.В.</b> ПРОГНОЗУВАННЯ ДИНАМІКИ ВИРОБНИЧОГО ЕКСПОРТУ ФРН	16
<b>ЗАГРЕБЕЛЬНИЙ В.А., ТОВТ Т.Й.</b> ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	18
<b>КРИЧЕВСЬКА Т.О.</b> БАНКРУТСТВО SILICON VALLEY BANK: ЛОКАЛЬНІ ТА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ	21
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., ТУРОК Я.М.</b> СТІЙКІ ТА ЕФЕКТИВНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	24
<b>МОСКВІНА О.Д.</b> УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	26
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К.Й., МАРТИН А.В.</b> ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	29
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К.Й., ФЕКЕТЕ Є.В.</b> МІГРАЦІЙНА КРИЗА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ЗАГРОЗИ	31
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К.Й., РУСИН О.П.</b> ОСОБЛИВОСТІ РЕЛОКАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	33
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К.Й., ЯКУБИШИН Є.М.</b> ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ	34
<b>РОДІН В.С.</b> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ БІОЕТАНОЛУ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ, ПРОДОВОЛЬЧОЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	36
<b>РОСОЛА У.В., ГНІДИН Т.Р.</b> ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТУВАННЯ В ДОРОГОЦІННІ МЕТАЛИ	39
<b>РОСОЛА У.В., КУЧЕРЯВА Д.В.</b> РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РЕГУЛЮВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	41
<b>СНІГОВА О.Ю.</b> ЩОДО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ВЛАСНІСТЮ У ПРОМИСЛОВІЙ СФЕРІ: ОЦІНКА ДОСЯГНЕНЬ УКРАЇНИ ДЛЯ ВСТУПУ В ЄС	43
<b>ТРУШКІНА Н.В.</b> СУТНІСТЬ МЕТОДОЛОГІЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ДОСВІД ФРАНЦІЇ ТА ВЕЛИКОБРИТАНІЇ	46
<b>ЧЕРЕП А.В., ВОРОНКОВА В.Г.</b> АНАЛІЗ БЕЗПЕКИ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО КЛІМАТУ З МЕТОЮ СТВОРЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ РИЗИКІВ	49
<b>ЧУКАЄВА І.К.</b> МІНІМАЛЬНІ ЗАПАСИ НАФТИ ТА НАФТОПРОДУКТІВ – ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	51
<b>ШОВКУН І.А.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ	53

## **СЕКЦІЯ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ**

<b>ГОБЛИК-МАРКОВИЧ Н.М., ХАУСТОВ С.О.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ У РЕГІОНІ	57
<b>МИХАЛЬЧИНЕЦЬ Н. О.</b> ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	59
<b>МИКУЛАНИНЕЦЬ С. І., МИКУЛАНИНЕЦЬ В. В.</b> ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ КОМПЛЕКС РЕГІОНУ ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ	61
<b>РАШКЕВИЧ О.А., ТОВТ Т.Й.</b> СТРУКТУРНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	63
<b>ФЕЄР А.Є.</b> ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	66
<b>ХАУСТОВА К.М., ЛАКАТОШ В.В.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ РЕГІОНУ	68
<b>ПАПП В.В., БОШОТА Н.В., САХНО Л.Є.</b> РОЛЬ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИХ ТЕРИТОРІЙ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ У ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ	70
<b>ПАПП В.В., БОШОТА Н.В., БІЛКЕЙ К.Т.</b> РОЛЬ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	72

## **СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

<b>ВОРОТКОВ В.О.</b> ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ	75
<b>ДЕНИСЕНКО М.О.</b> ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	76
<b>КЛИМАШ Н.І., ГРАБОВСЬКА Н.В.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	78
<b>КУКУРУДЗ Р.С.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ПРОПОЗИЦІЙ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	81
<b>КУЛІНІЧ Т.В., ТИМЧИНА Ю.А.</b> РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	82
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., БАБИНЕЦЬ А.В.</b> ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	86
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., ЧАБАН О.В.</b> УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПРИ РОБОТІ НАД АРХІТЕКТУРНИМИ ПРОЕКТАМИ	88
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., ПЕЛЕНКО В.В.</b> УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОПТОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	92
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., ПОПОВИЧ В.В.</b> КОНЦЕПЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА	95
<b>МАРИНЕЦЬ А.В., ТОВТ Т.Й.</b> ОСОБЛИВОСТІ КОМІСІЙНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ	98
<b>МАСЛИГАН Р.М.</b> СУТНІСТЬ АДМІНІСТРУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ КІБЕРСПОРТИВНИХ КЛУБІВ	100
<b>МИКУЛАНИНЕЦЬ С. І., ІВАНЧИК С. І</b> МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНА КОМПАНІЯ: КРОС-КУЛЬТУРНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	102



<b>ПОЛИЩУК П.П.</b> ДОЦІЛЬНІСТЬ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	105
<b>ПРОСКУРА В., ДЗЯМКО Т.</b> ЗАСТОСУВАННЯ КІНЕСТЕТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ	106
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К.Й.</b> УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ	110
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К.Й., КУБАРИЧ В.В.</b> УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	111
<b>САВЕНКО Д.М.</b> ОПТИМІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ВСІЄЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ	113
<b>СНІГАЧ Б.Ю.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО СТАНУ	115
<b>СТЕГНЕЙ М.І., МИХАЛЬЧИНЕЦЬ Г.Т., ПРОКОПЕЦЬ Р.І.</b> ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	116
<b>СТОЛЯР П.Є.</b> АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ	118
<b>ФЕСР О.В., ГУСТІ С.М.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НОВИХ РИНКОВИХ РЕАЛІЙ	119
<b>ХАУСТОВА К., ДЕМЯНОВИЧ Е.</b> ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ	122
<b>ЧЕРЕП О.Г.</b> ПОЛІТИКА ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	124
<b>ШАШОВЕЦЬ Й.П., РЕМЕТА М.М.</b> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	126

#### **СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ**

<b>КОНДРАТЕНКО В.О.</b> ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА	129
<b>КУЦЕНКО О.А.</b> СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	131
<b>ОЛЕЙНІКОВА Л.Г.</b> ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	132
<b>ПОЙДА-НОСИК Н.Н.</b> ОПОДАТКУВАННЯ ЯК МЕТОД ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ МАСШТАБІ	134
<b>ПРОКОПІВ Ю.О., ШЕВЧУК С.В.</b> ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	136
<b>ЧЕРМЯНІН А.В., ОСТРОВСЬКА О.А.</b> ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ОЦІНОК	138
<b>ШАШОВЕЦЬ Й.П.</b> ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	140

## **СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

<b>SEVRUK I. EXPORT-PROMOTION OF UKRAINE IN THE GLOBAL MARKET OF IT SERVICES</b>	143
<b>KRYKLYVETS O. PECULIARITIES OF IT SECTOR IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW</b>	145
<b>КУЗЬМУК І.Я. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТАРТАП – ПРОЕКТАХ В УКРАЇНІ</b>	147
<b>ЛЕВІЦКІ В.Р., ТОВТ Т.Й. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ІТ СФЕРІ: ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ</b>	150
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., БОГДАН С.В. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА</b>	153
<b>МАКСИМЕНКО Д.В., ІВАНЧИШИНА Т.С. ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА</b>	156
<b>ХАУСТОВА К.М., ЧУЙКО О.С. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ТУРИЗМУ</b>	159
<b>ХАУСТОВА К.М., ІВАНОВА Я.І. РОЛЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ</b>	161

## **СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ**

<b>ГОБЛИК В.В. РОЛЬ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У РОЗВИТКУ ПІЗНАВАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ УНІВЕРСИТЕТУ</b>	163
<b>ГЕГЕДОШ К.В., ЧУЧКА І.М. ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСКОРДОННОГО ОСВІТНЬО-НАУКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА</b>	164
<b>ГРИЦЬКО В.В., КАЛІЙ О.М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ОСВІТІ – ШЛЯХ ДО УСПІХУ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ</b>	167
<b>ДОБОШ О.М., БАТИН Т.М. ЯКІСТЬ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: ФЕНОМЕН ПОНЯТТЯ</b>	169
<b>ОРБАН В. В. ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВЕЛИКІЙ БРИТАНІЇ: ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИМЕДІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ</b>	171
<b>СТРУНГАР А.В., ПЛИСЕНКО Г.П. OPEN UKRAINIAN CITATION INDEX (OUCI) В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОШУКОВОЇ СИСТЕМИ</b>	174
<b>ТОВКАНЕЦЬ О.С. ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОСВІТНИХ СТРУКТУРНИХ КОМПОНЕНТІВ</b>	176
<b>ТОВКАНЕЦЬ Г.В. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНТРОЛЮ СФОРМОВАНOSTІ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b>	178
<b>ФЕСР О.В. ВИКОРИСТАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ІНТЕРАКТИВНИХ ДОШОК ПРИ ВИКЛАДАННІ ЕКОНОМІЧНИХ ДИСЦИПЛІН</b>	180



**СЕКЦІЯ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

<b>SZELAĞ-SIKORA A., STUGLIK J. DESIGN OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF MODERN TRANSFORMATIONS</b>	182
<b>ZARICHNA O., KHAUSTOVA K. DIGITAL TRANSFORMATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE</b>	184
<b>ПАПІ В.В., БОШОТА Н.В., КРАСЯНИК В.Ю. ВПЛИВ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДИ</b>	186
<b>ФЕДОТОВА І.В., БОЧАРОВА Н.А. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУНА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ</b>	188
<b>ФЕСР О.В. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ</b>	191
<b>СТЕГНЕЙ М.І., АЛМАШІЙ В. В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ</b>	192

**СЕКЦІЯ 1.  
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛЬНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

UDC 338

**O.BORZENKO**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Chief of the Department of International Financial Studies  
SI "Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine"  
Kyiv, Ukraine

**IS TOKENIZATION OF ASSETS NECESSARY IN UKRAINE?**

Billionaire and founder of venture capital company Social Capital Chamat Palihapitiya opined that in the future, society will find a way to tokenize all property to increase its value. According to him, the segment of decentralized finance will help humanity avoid the great losses it is facing today. The investor is confident that in the future taxation of all assets will be much easier to implement at the state level thanks to new technologies. According to him, tokenization will also make it possible to create a financial equivalent of skills and experience — the career of a specific person. Such an asset will allow you to take loans as collateral and even trade it.

Global processes taking place in the world economy became the general prerequisites for the emergence of international venture capital investment: trade liberalization, transnationalization of production, intellectualization of the economy, formation of a single information space, internationalization of standards, formation of the world financial system, formation of international financial infrastructure. The following circumstances became the specific prerequisites for the venture sphere: the absence or insufficient number of objects and industries attractive for venture investment within the national economies, the absence or insufficient number of venture investment funds and their sources, the absence or low professionalism of venture managers. An important prerequisite was also the existence of international outsourcing models, under which the Indian, Chinese and other diasporas of the USA and other developed countries sent orders for the implementation of high-tech projects to their homeland. The participation of TNCs in the process of international venture investing is of a strategic nature - for such companies, venture funds are "a component of a global investment portfolio that stimulates the development of information and communication technologies by financing innovative developments." International venture investment activity is a system of interaction between the national venture investment systems of different countries, which naturally develops and becomes more complicated, the prerequisites for its emergence were the globalization of the economy and the development of new strategies for the internationalization of social reproduction of innovations. [1] Characteristic features of international venture investment activity are multi-level, hierarchical, uneven development in different regions of the planet, gradual transformation generated by the system itself. In recent years, there has been an increasing internationalization of the subjects of international venture capital investment, which affects the modernization of the principles of the implementation of CSI. International venture investment activity performs certain functions in the world economy, the most important of which are the promotion of large-scale development of innovations and the acceleration of their commercialization period. The main effect of international venture capital investment is a synergistic effect, in which it most optimally affects the reproductive processes in the national economies of different countries[2].

Despite the significant profitability, venture investing is not the most popular way of investing money, which to some extent is due to risks: a long investment period, the presence of

a complex (staged) investment mechanism. For many owners of financial capital, it is problematic, because the culture of venture investing involves not only investing money in a potential project, but also the constant participation of the investor in its development. The most profitable and, at the same time, rare investment within the venture market is the financing of a company that will later acquire the status of a "unicorn". Among the "decacorns", the largest company is SpaceX - the first private American company that competes with state corporations in the development of the space industry. Venture capital investment more than doubled in 2021 to reach \$621 billion worldwide, surpassing the previous year's record of \$294 billion. All regions saw record funding in Q4 2021, indicating the globalization of innovation capital. The USA was the leader, followed by Asia, Europe and Latin America. In general, now, venture capital investment under the conditions of the pandemic has demonstrated a significant level of resilience to the crisis. To some extent, this is with its key focus on the long term (5–10 years). Moreover, venture capital funds take into account the onset of the crisis in the perspective of making investments.

Blockchain technology gave impetus to the creation of many other new technologies and services. One of such technologies is tokenization. The financial market quickly began to show an active interest in tokenization, as this technology provides an alternative tool for expressing the right to own any asset. The main advantages of this method over traditional securities trading are trading speed, transparency and security. The last two points are ensured by the use of blockchain, which is the basis of tokenization. The main problem of tokenization is that there is still no clear regulation of these digital assets in all countries of the world. They were among the first to raise the issue of token regulation in the United States of America. At the moment, the primary and secondary market of tokens is actively developing, various crypto exchanges are functioning, on which tokens are traded. Most of the issued tokens do not belong to registered financial instruments, but their existence indicates that the market is ready for this innovation. All that remains is to prepare the legislation. Tokenization of products and assets based on blockchain technology will simplify the sale and purchase of assets, as well as ensure security, transparency and increase the speed of transactions with assets [3-4].

Rapidly developing, digital technologies, in particular blockchain, are confidently pushing the traditional stock market into the past, clearing the way for tokenization, or, in simple words, digitization of property. Most often digitize valuable papers, converting them into cryptoassets in the form of tokenized shares. In Ukraine, during the post-war reconstruction of the stock market, it is worth considering whether it is necessary to revive the stock market according to the classic scenario, or to carry out tokenization of assets.

### ***References:***

1. Peneder, Michael. Schumpeter and Venture Finance. Schumpeter and Venture Finance. Radical Theorist, Broke Investor and Enigmatic Teacher / M. Peneder, R. Andreas // Econstor. – 2014. – №490. – P.42
2. Ergashev I., Yuldashev S., Alibekova S., Nasimov D. Venture capital financing as the source of investment innovative activities in the field of services. Journal of Critical Reviews. 2020;7(7):43–46.
3. Andrew Romans, Tim Draper. Masters of Blockchain: The rise of blockchain and crypto, the tokenization of the world's assets and what that means for startups, corporations and investors – CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. 286 p.
4. Tom Wolfe. Blockchain Basics Explained: The Definitive Beginner's Guide to Blockchain Technology and Cryptocurrencies, Smart Contracts, Wallets, Mining, ICO, Bitcoin, Ethereum, Litecoin and Ripple. – Independently published by Tom Wolfe, 2018. 256 p.

T. BURLAY

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Leading Researcher at the Department of Economic Theory,  
SI "Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine"  
Kyiv, Ukraine

## **SOCIETAL CONSEQUENCES OF MODERN HYBRID WARFARE: THE RESEARCH RELEVANCE FOR THE UKRAINIAN CASE<sup>1</sup>**

The current stage of global-historical dynamics, which is marked by the formation of a new "multipolar" world order and the rapid development of the latest technologies (from genetic engineering to digital and artificial intelligence), has a number of features in the security context that determine the corresponding consequences for social dynamics. One of these features is the fast by historical standards transition of states and regions of the world, primarily Europe, from fairly stable cooperation to deep systemic confrontation. In particular, in the thematic report of the UN Secretary General presented in 2022, attention is focused on the fact that globally "the peace and security architecture is under enormous strain, as exemplified most recently by the war in Ukraine. Converging threats, geostrategic competition and systemic inequalities are having devastating consequences, not only for people caught up in violence." [1, p. 10].

It seems that one of the features of the world development current stage is the hybrid nature of the modern threats identified in this report. As recent years and events have shown an acute problem for the development of individual societies and the world as a whole is that most hybrid threats and risks have a clear tendency to steadily increase and spread, which accordingly accumulates conflict potential between different (inter)acting actors and alliances, and is the breeding ground of modern hybrid war – a multi-component phenomenon of the global-local system "peace – war" [2, p. 25–34, 358–363].

In the field of security and defense the concepts of hybrid threats and hybrid wars are closely related. Thus, as defined by NATO experts, hybrid threats combine military and non-military, as well as covert and open means, including disinformation, cyber-attacks, financial and economic pressure, the use of irregular armed groups and regular armed forces. The danger is that the creation of hybrid threats including with the help of the latest technologies such as artificial intelligence, mediafakes or cryptocurrencies, contributes to the disintegration of society, undermines the effectiveness of democratic institutions, erases the boundaries between war and peace [3]. At the same time, hybrid war has two special features. First, the blurring of the border between war and peace is a situation in which it is difficult to identify or distinguish the threshold of war. And secondly, there is a high level of uncertainty, which makes it difficult or impossible to identify the targets, actors or tools of hybrid threats – often the country that has become their target is unable to develop an appropriate strategy and policy to counter the adversary, because it is either unable to recognize a hybrid attack or does not can identify the state that implements or sponsors it [4].

Scientific theoretical and applied studies of the modern hybrid wars phenomenon especially in terms of assessing its societal (that is, in the general sense, those related to the development of society as a whole) consequences, are of great interest to scientists, experts, state policymakers, corporation managers, and politicians. The research of the hybrid war phenomenon and its social consequences has gained special relevance in connection with the full-scale military aggression against Ukraine launched by the Russian Federation on February 24, 2022, which is a demonstrative example of modern hybrid war.

---

<sup>1</sup> The theses was prepared within the framework of the project "Societal Consequences of Modern Hybrid Warfare: the Case of Ukraine after the Russian invasion on February 24, 2022", which is carried out with the financial support of the Independent Social Research Foundation (Netherlands, <https://www.isrf.org/>). The presented scientific results are solely the author and do not reflect the position or views of this Foundation.

The relevance of theoretical and applied research on the societal consequences of modern hybrid warfare a representative example of which is the aforementioned Russian invasion of Ukraine, is due to several reasons.

*First* of all, this extraordinary scale of this war on Ukraine destructive impact and the objectively growing need of the state for resources to overcome the destructive consequences, compensate for material losses and restore lost human capital in the conditions of ongoing hostilities. According to UNHCR estimates, in Ukraine during the first year of the war, the number of affected populations exceeded 21.3 million people (or 52% of the pre-war population), and today more than 17.6 million Ukrainians are in need of urgent humanitarian assistance [5, p. 7].

During the specified period, the total number of Ukrainian citizens who underwent various forms of displacement due to hostilities reached 19.3 million people, including 5.4 million of them who officially became internally displaced persons (IDPs), more than 8.0 million are in the status of refugees from the war abroad, and another 5.5 million Ukrainians have already returned from abroad to their usual places of residence, although many of them have destroyed or damaged homes [6, pp. 2–3].

According to the consolidated assessment of the UN, the World Bank Group, the European Commission and the Government of Ukraine, as of February 24, 2023 the direct economic losses of the Ukrainian state related to the war amounted to more than \$135 billion; indirect damages, losses of transport, energy and social infrastructure, etc. – almost \$290 billion; and the country's total need for post-war recovery and reconstruction funds exceeded \$411 billion [7], which is 2.6 times higher than the nominal volume of Ukrainian GDP for 2022 year.

*Secondly*, the war in Ukraine became a powerful trigger for a new global crisis which followed the crisis caused by the COVID-19 pandemic, and is gradually affecting more and more countries. Already from the middle of 2022, Europe faced an energy crisis and many regions of the world faced a food crisis and cost-of-living crisis. Experts reasonably believe that these and other global crises of our time have a cascading nature, which determines the synergy of their negative impact and is a clear sign of the breakdown of the current world order (the format of which no longer allows overcoming one global crisis before the onset of another) and the formation of a new world order. In fact, the war in Ukraine is a local implementation of a global conflict that is taking place in a new hybrid system of "peace – war". This system has become a modern form of change in the world system, in which the results of hybrid wars are directly determined by the civilizational, economic, and information-digital component [2, p. 358–360], and require in-depth analysis to develop a long-term anti-crisis strategy of the state.

*Thirdly*, the study of the social consequences of modern hybrid warfare is important not only for Ukraine, as an official candidate for EU membership, but also for the European Union itself. It is important that in recent years Ukraine has been steadily moving towards European integration. Accordingly, in September 2014, the Association Agreement between Ukraine and the EU was ratified, and also in June 2022, Ukraine acquired the official status of a Candidate Country for EU membership. In our opinion, the fact that Ukraine is moving towards European integration should be considered as one of Ukraine's resource advantages in modern hybrid warfare.

Thus, taking into account everything stated above, we note the following. Theoretical and applied scientific studies on the social consequences of a full-scale hybrid war against Ukraine are very relevant in the context of countering modern hybrid threats and ensuring effective post-war recovery of the country. At the same time, Ukraine should rely on such strategic documents as:

- Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part, ratified in September 2014;
- Parametric Approach to the Post-War Economic Recovery of Ukraine, presented by the Prime Minister of Ukraine at the Davos Forum on May 25, 2022;

- Initial Recovery and Development Plan of Ukraine, presented on July 4, 2022 at the International Ukraine Recovery Conference in Lugano.

**References:**

1. Report of the Secretary-General on the work of the Organization: 2022 (A/77/1, seventy-seventh session). New York: United Nations, 2022. ISBN: 978-92-1002127-2. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3987317?ln=en>
2. Economic Contradictions of Globalization and Localization in the Conditions of Hybrid War and Post-War Reconstruction : monograph / ed. by Academician of the NAS of Ukraine A. Grytsenko. SO "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine". K., 2022. ISBN 978-617-14-0023-8. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Ec-superech-globaliz-ta-localiz-v-umomah-gibryd-viyny.pdf> [in Ukrainian]
3. What is NATO Doing to Address Hybrid Threats? North Atlantic Treaty Organization. April 21, 2021. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_183004.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_183004.htm)
4. Bilal A. Hybrid Warfare – New Threats, Complexity, and ‘Trust’ as the Antidote. NATO Review. November 30, 2021. URL: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2021/11/30/hybrid-warfare-new-threats-complexity-and-trust-as-the-antidote/index.html>
5. Ukraine: Humanitarian response plan for 2023. UNHCR, February 2023. URL: <https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2023/02/Ukraine-Humanitarian-Response-Plan-February-2023-UK.pdf> [in Ukrainian]
6. Crisis in Ukraine 2022–2023: A Year of Response. IOM in Ukraine, March 23, 2023. URL: <https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2023-03/IOM%20Ukraine%20Regional%20Response%201%20Year%20Special%20Report%20Ukr.pdf> [in Ukrainian]
7. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. European Commission, March 23, 2023. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-2023-03-23\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-2023-03-23_en)

UDC339.562:64.033

K. DZHUNKOVSKA  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of International Management Department  
State University of Trade and Economics  
Kyiv, Ukraine

**EXPORT PROMOTION IN CONDITIONS OF DESTABILIZATION OF  
GLOBAL TRADE REGULATION**

In modern world system, the processes of integration and globalization contributed to the dynamism of world trade, which exceeds the dynamics of world production, and objectively determined the formation of global systems of regulation of world trade. However, nowadays the effectiveness of such institutions is gradually reduced by regional and local instruments of trade regulation, which makes it necessary to protect national economic interests in foreign markets. Among the mechanisms that make it possible to level the destructive influence of trade regulators and protect national economic interests, export promotion deserves attention as a complex system mechanism for supporting domestic exporters.

For Ukraine, the level of external openness in the sphere of exports is higher than the world average, and in conditions of global trade regulators destabilization effective export



promotion should become a mechanism for increasing international competitiveness, and therefore lead to modernization of national development strategy. The fixed tendency of the existence of a negative foreign trade balance of Ukraine, the destabilization of the foreign policy sphere and the intensifying competition of commodity producers in foreign markets make it necessary to revise the directions of strategic interaction and implement an effective toolkit for stimulating export activity [3].

The development of state support for export activities adequate to the market economy, which will contribute to the economic rise of Ukraine, needs updating. Such support is considered as any action or initiative of the government for the implementation of the foreign economic policy of Ukraine, which is adopted, financed or co-financed by the public sector in order to influence the processes of creating added value in the industries, primarily high-tech, to increase the competitiveness of domestic products in an international format.

There is now widespread recognition that the effectiveness of global systems of world trade regulation is gradually decreasing in favor of regional and local instruments, which is confirmed by the growing number of regional trade agreements. In 2022 there were 355 active RTAs, while a total of 583 notifications were submitted by members of WTO concerning RTA. Most of RTAs (52,9%) relate to trade both in goods and services, while 46,5% - trade in goods, and only 0,6% - trade in services [1].

Furthermore during the last years, RTAs have become more complex and a lot of provisions go beyond market access in goods and services. Based on the analysis of 355 RTAs currently in force, the key provisions include: dispute settlement (94%); technical regulations, standards, technical barriers to trade (87%); sanitary and phytosanitary measures (83%); competition (72%); intellectual property rights (72%); government procurement (66%) [1]. Thus, the key benefits of participating in RTA contain: ability to choose negotiation partners; possibility to exclude sensitive sectors of economy from the agreement; application of the reciprocity principle, which in case of RTA is more effective compared to WTO, etc. [2].

Thus, in the conditions of development of multipolarity in world trade, in the future, either the reform of the WTO may take place in the direction of covering the issues of "XXI century trade", or these functions will rely on mega-regional trade agreements, since currently the large-scale reduction of customs tariffs takes place precisely within the framework of regional agreements on free trade. However not only lower tariffs takes a central place for the global value-added chains, but conditions for the protection of investments and intellectual property, as well as legal and regulatory measures to ensure the movement of goods, services and investments.

To other factors of the development of the WTO crisis the author include: the loss of dominant positions by the developed countries and the unilateral reduction of tariffs by developing countries; the loss of dominant positions in the WTO by the most developed countries due to the fact that these countries were the main beneficiaries of customs tariffs reduction within the framework of the GATT/WTO; the growth of the number of developing countries has changed the balance of power in the negotiations; the principle of consensus when taking decisions in the WTO provide developing countries coalitions the ability to block the efforts of developed countries to open their most sensitive markets.

### **References:**

1. Regional Trade Agreement Database (2023). Available at: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>
2. Tsygankova, T., Yatsenko, O., Tananaiko, T., Solodkovska, G., Olefirenko, V., & Ischenko, A. (2022). Free trade agreements in the world trade system: benefits and models. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 172–181. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3925>
3. Melnyk, T., Mazaraki, N., & Pugachevska, K. (2021). Development of national economies

УДК 339.5:519.25:330.4

О.В. БЄЛОВ

кандидат економічних наук, докторант,  
Полтавський державний аграрний університет  
м. Полтава, Україна**ПРОГНОЗУВАННЯ ДИНАМІКИ ВИРОБНИЧОГО ЕКСПОРТУ ФРН**

Експорт країни є одним з важливих джерел, що формують її ВВП. Структура експорту у кожній країні має певні особливості. В розвинених країнах значну її частину складає саме виробничий експорт, що відображує певним чином як ступінь розвитку виробництва в країні, так і зацікавленість інших країн в її виробничих товарах. Він також визначає певний рівень конкурентоздатності країни на світових ринках.

На сайті Світового банку приводяться статистичні дані щодо наступних показників: обсягів експорту хайтека та питомої ваги експорту хайтека у виробничому експорті країн, що дозволяє розрахувати обсяги виробничого експорту за період з 2007 по 2020 роки.

Здійснення прогнозування виконаємо на прикладі ФРН, як однієї з найрозвиненіших країн світу. Для вирішення цього завдання використовується метод кореляційно-регресійного аналізу з включенням циклічної складової [1–3]. Для аналізу в порядку наростаючої складності було обрано 5 типів моделей M1–M5:

- $y=a+b*x$  Лінійна модель (M1).
- $y=a+b*x+c*x^2$  Параболічна модель (M2).
- $y=a+b*x+c*\sin(d*x+e)$  Нелінійна модель з циклом (M3).
- $y=a+b*x+c*x^2+d*\sin(e*x+f)$  Нелінійна модель з одним циклом (M4).
- $y=a+b*x+c*x^2+d*\sin(e*x+f)+g*\sin(h*x+i)$  Нелінійна модель з двома циклами (M5).

Вихідні дані для розрахунків взято з сайту Світового банку [4]. Щоб дослідити фізичні обсяги виробничого експорту і нівелювати вплив інфляційних процесів дані, які були у млрд дол. США у поточних цінах було перераховано у постійні ціни 2010 за допомогою інформації про індекси інфляції за цей період [5]. В таблиці 1 представлено результати обчислення параметрів моделей та їх статистичні характеристики за допомогою програмного пакету для аналізу даних - CurveExpert 1.38.

Таблиця 1

**Результати обчислення параметрів прогнозних моделей**

	M1	M2	M3	M4	M5
Coefficient					
Data	a =1155,0000	a =1137,5327	a =1161,0749	a =1100,7581	a =1107,8211
	b =-6,6829	b =-0,1326	b =-7,1035	b =10,8882	b =3,6771
		c =-0,4367	c =381,0733	c =-1,1345	c =-0,4324
			d =9,4097	d =72,4148	d =872,0042
			e =-31,2670	e =11,4388	e =2,0377
				f =-53,8663	f =53,3167
					g =-841,9644

	M1	M2	M3	M4	M5
					h =16,7869 i =-119,0401
Standard Error	83,0454	86,4466	89,7582997	76,7909126	60,4140421
Correlation Coefficient	0,3307	0,3396	0,4686700	0,7016415	0,8964371
Comments:			The fit converged to a tolerance of 0.1 in 77 iterations. No weighting used.	The fit converged to a tolerance of 0.1 in 7 iterations. No weighting used.	The fit converged to a tolerance of 0.1 in 170 iterations. No weighting used.

Розраховано автором на основі даних [4]

Візуально отримані результати розрахунків представлено на рис.1.

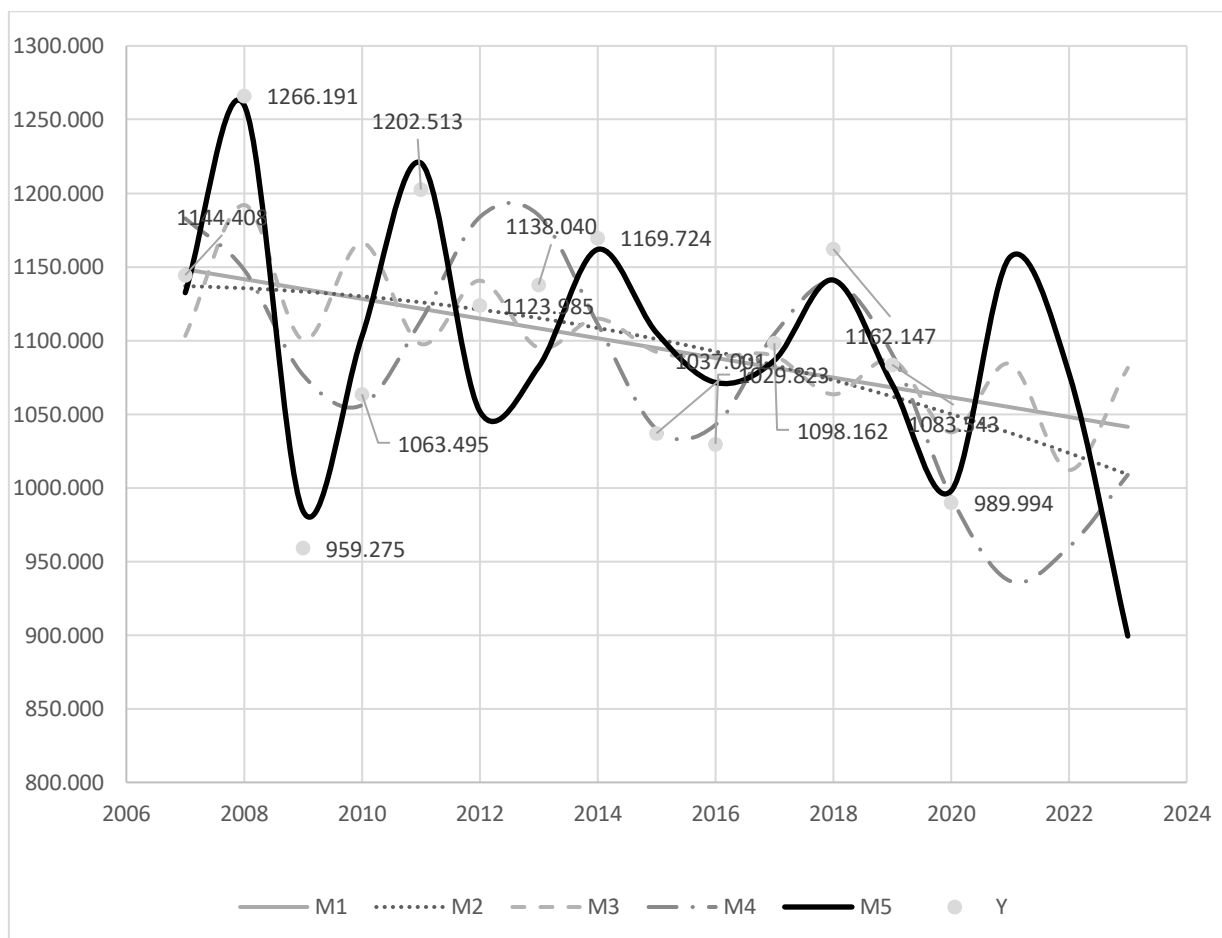


Рис.1 Прогнозування динаміки виробничого експорту ФРН

В результаті проведеного моделювання можна зробити наступні висновки:

1. Моделі, які включають до себе циклічну складову (M4 і M5) мають більший коефіцієнт кореляції, ніж звичайні лінійні та параболічні моделі, що показує наявність циклічної складової у динаміці виробничого експорту у ФРН.
2. Обсяги виробничого експорту ФРН, як показують результати прогнозування, зменшаться у 2023 році у 1,26 разів по відношенню до 2007 року у постійних цінах 2010 року. Слід також зазначити, що за цей період питома вага високотехнологічного експорту

у виробничому експорті країни збільшувалася до 18% а потім повернулася до значення 2007 року 15,5% у 2020 році, що є одним з важливих факторів, що впливає на динаміку виробничого експорту, що спостерігається.

3. Маємо сказати, що на сайті Світового банку відбулося оновлення і було добавлено дані за 2021 рік[6], який, в процесі проведеного моделювання, визначався як один з прогнозних років і його фактичне значення на рівні становило 1377,58 млрд дол. США у поточних цінах, або 1083,37 млрд дол. США постійних цінах 2010 року. В той же час за моделлю М5 прогнозувалося значення 1156,57 млрд дол. США у постійних цінах 2010 року. Тобто похибка дорівнює 6,79%, що говорить про достатньо високу точність отриманого прогнозу за моделлю яка враховує циклічні коливання зазначеного показника.

#### **Список використаних джерел:**

1. Олійник О.В. Циклічність відтворювального процесу в сільському господарстві. Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва.-Х.: ХНАУ ім. В.В.Докучаєва. Харків, 2005. 322 р.
2. Belov A.V., Svistun L.A. Simulation of trends of real estate market cyclic development // Institutional Framew. Funct. Econ. Context Transform. Collect. Sci. Artic. Publ. House «BREEZE» Montr. Can. 2015. P. 268–271.
3. Belov O., Svystun L. Study of the high-tech exports cyclicity in Germany // Sci. J. «Economics Reg. 2022. № 4(87). P. 289–300.
4. World Development Indicators | DataBank [Electronic resource]. 2022. URL: <https://databank.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/1ff4a498/Popular-Indicators#> (accessed: 25.12.2022).
5. The United States of America Annual and Monthly Inflation Tables [Electronic resource]. 2021. URL: <https://www.statbureau.org/en/united-states/inflation-tables> (accessed: 05.01.2023).
6. World Development Indicators | DataBank [Electronic resource]. 2023. URL: <https://databank.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/1ff4a498/Popular-Indicators#> (accessed: 05.04.2023).

УДК 338.245

**В.А. ЗАГРЕБЕЛЬНИЙ**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**Т.Й. ТОВТ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

### **ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Повномасштабна війна в Україні поставила суб'єктів господарювання на межу виживання, оскільки багато успішних бізнесів було знищено чи переміщено і вони змушені були розпочинати все з нуля. Третина українських підприємств втратила через

війну більше половини доходів. У чверті підприємств дохід зменшився на 25-50 %, а кожен десятий підприємець втратив будь-які доходи від бізнесу.

Безумовно 2022 рік – один із найскладніших років як для вітчизняного бізнесу, так і для кожного українця загалом. Повномасштабне вторгнення РФ значною мірою вплинуло на ведення господарської діяльності та стратегію розвитку суб'єктів господарювання. Довелося зіштовхнутися із втратою підприємств, їх руйнуванням, необхідністю релокації, евакуацією працівників чи скороченням штату, складністю залучення іноземних інвестицій, зміною пріоритетів на користь допомоги Збройним силам України.

Незважаючи на важкі умови, в яких опинився бізнес після повномасштабного вторгнення, значна частина суб'єктів господарювання все ж таки намагається відновити можливості для своєї діяльності. Більшість поєднує як віддалений, так і оф-лайн формат роботи. У такому режимі працює 55 % середніх, 52 % великих, 45 % малих підприємств та 41 % мікрокомпаній. Третина займається бізнесом тільки в оф-лайн. Віддалено, переважно з України, працюють 20 % мікрокомпаній, 12 % малих, 10 % середніх та 20 % великих підприємств [1].

Очевидно, бізнесу в даний час досить складно виконувати фінансові плани, акумулювати грошові кошти чи зменшувати витрати, які невпинно зростають, оскільки обсяги продажів знизилися, попит клієнтів зменшився, а податки та зарплати працівників певний період виплачувалися з фінансових резервів суб'єктів господарювання. Майже у всіх українських компаній зменшилися прибутки більше ніж на 40 % через війну.

Основними причинами втрат бізнесу є: руйнація підприємства та пошкодження обладнання через бойові дії; знаходження підприємства на окупованій території, втрата працівників; релокація та пошук нових клієнтів, партнерів і постачальників через переміщення; зростання цін на паливо; порушення логістики та проблеми з постачанням; відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку; зниження попиту, зменшення об'ємів продажу; недобросовісна конкуренція, рейдерство; обмеження з безпеки (комендантська година, воєнні дії); інфляція, значні фінансові витрати [2].

Регулярні обстріли енергетичної інфраструктури країни і, як наслідок, тривалі відключення електро-, водо-, теплопостачання й Інтернету примушують майже всі сфери діяльності перебувати часом у надскладних умовах. Однак, підприємці демонструють неймовірну адаптивність, стійкість та хоробрість. І ситуація з блекаутами не є винятком. Намагаються пристосуватися до нових реалій, закупаючи необхідне обладнання – генератори, старлінки, павербанки, облаштовуючи засобами комунікації офіси та складські приміщення.

Здійснення підприємницької діяльності під час воєнного стану є дуже складним, але вкрай необхідним процесом. Окрім першочергового завдання самозбереження підприємства, постають такі глобальні потреби, як забезпечення населення робочими місцями та допомога армії.

Слід зазначити, що вітчизняний бізнес залишається активним учасником боротьби за незалежність України, 89,7 % підприємств залучені до допомоги країні під час війни, в тому числі 63 % – до волонтерської активності [3].

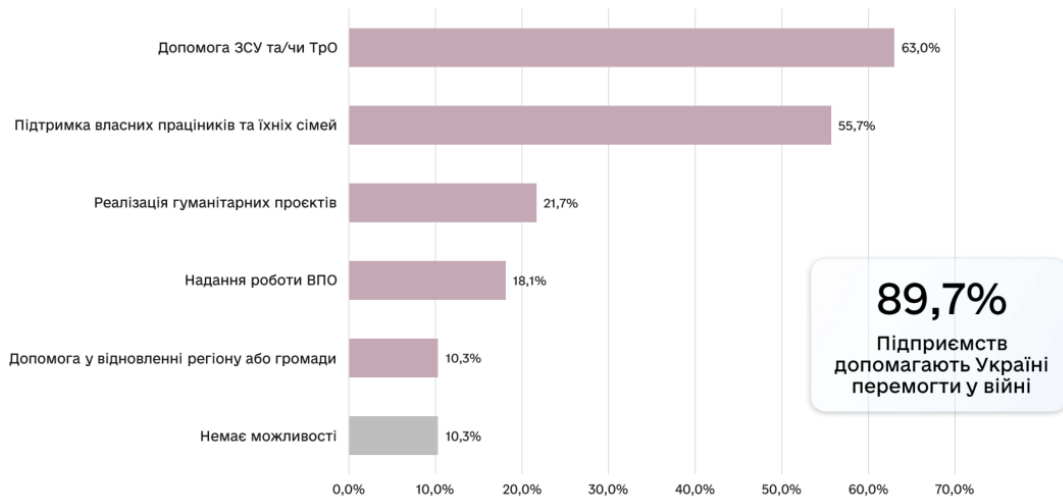


Рис. 1. Як допомагає Ваш бізнес Україні перемогти у війні? [3].

На 2023 рік підприємці дивляться з пересторогою, але вже зі значно більшою впевненістю та бажанням працювати для перемоги України. Тому першочерговими завданнями для розвитку бізнесу є пошук клієнтів, залучення інвестицій та можливості виходу на іноземні ринки, а також зміна фокуса й стратегії, збереження команди та ринків збуту.

Поряд з цим, надзвичайно важливою є державна підтримка українського бізнесу, від якого залежить майбутнє не тільки нашої економіки, але й держави.

Проведені дослідження свідчать, що на сьогоднішній день з боку українського Уряду були розроблені та запроваджені програми, які передбачають тимчасові послаблення та підтримку для бізнесу під час воєнного стану. Основною метою таких заходів є максимально можливе скорочення часу на адміністрування діяльності та фінансових зобов'язань бізнесу перед державою й стимулювання його розвитку в сучасних складних умовах. Однак сьогодні на рівні держави потрібно продовжувати здійснювати підтримку суб'єктів господарювання, зокрема шляхом створення відповідної правової бази, фінансово-кредитної та матеріально-технічної підтримки, науково-методичного, інформаційно-консультативного та кадрового забезпечення бізнесу. При цьому важливим є створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого, середнього та великого підприємництва до запроваджених Урядом програм підтримки й стимулювання бізнесу під час дії воєнного часу; моніторинг ефективності використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм; відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки.

#### *Список використаних джерел:*

1. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi/> (дата звернення: 01.04.2023).
2. Результати Десятого Щомісячного опитування підприємств «Український бізнес під час війни» (лютий 2023). URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140> (дата звернення: 01.04.2023).
3. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/> (дата звернення: 01.04.2023).



Т.О. КРИЧЕВСЬКА

доктор економічних наук, старший науковий співробітник,  
провідний науковий співробітник відділу економічної теорії,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,  
м. Київ, Україна

## **БАНКРУТСТВО SILICON VALLEY BANK: ЛОКАЛЬНІ ТА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ**

Черезп'ятнадцять років після глобальної фінансової кризи, коли в числі ключових сучасних переваг глобальної економіки називали значно краще капіталізовані банки і більш суворий нагляд, світ сколихнула серія масштабних банкрутств банків і знову замаячив привид глобальної банківської кризи або сповільнення економічного зростання унаслідок скорочення кредитування через страх перед можливою фінансовою кризою.

Заснований сорок років тому Silicon Valley Bank (SVB) посідав 16-ту сходинку за розміром активів (209 млрд дол.) серед банків США, але його ключовою особливістю був не розмір, а особлива роль в екосистемі Кремнієвої долини. Банк спеціалізувався на обслуговуванні близько половини технологічних та біологічних стартапів, які мали фінансування, але не мали прибутків і не відповідали іншим стандартним вимогам банків до корпоративних клієнтів.

Протягом 2020–2021 рр. цілий ряд факторів посилювали інтерес інвесторів до технологічних компаній: зміна способу життя і роботи в умовах пандемії; зростання заощаджень населення в умовах щедрих програм урядової підтримки і обмежених можливостей для витрачання коштів під час карантину; дуже низькі відсоткові ставки і очікування щодо їх збереження, що збільшували теперішню вартість віддалених прибутків технологічних стартапів [1].

Депозити SVB зросли більш ніж учетверо – з 44 млрд дол. наприкінці 2017 р. до 189 млрд дол. наприкінці 2021 р., тоді як його кредитний портфель за цей період зріс лише з 23 до 66 млрд дол. За даними Федеральної корпорації страхування депозитів (Federal Deposit Insurance Corporation, далі FDIC), станом на кінець 2022 р. понад 90% відсотків депозитів у SVB не покривалися федеральним страхуванням вкладів, тобто більшість депозитів значно перевищували 250 тис дол.; для порівняння – відповідний показник у Bank of America становив 38% [2]. Переживаючи притік коштів венчурних інвесторів, молоді компанії не потребували багато кредитів, тож банк інвестував значну частину цих коштів у довгострокові державні облигації. Майже 90% цінних паперів у портфелі SVB до погашення на кінець 2022 р. мали строк погашення понад 10 років, а дохідність цього портфеля становила лише 1,63% [3]. Попри невисоку дохідність портфелю цінних паперів, операційна прибутковість банку зберігалася через близькі до нуля ставки за депозитами.

У 2022 р. фактори, що сприяли припливу фінансування до технологічних компаній, розвернулися в протилежний бік: люди після завершення карантинних локдаунів почали повертатися до роботи в офісах, інфляція і підвищення відсоткових ставок зменшили теперішню вартість віддалених прибутків та спричинили очікування спаду; війна Росії проти України також посилила глобальну невизначеність. Тож оцінки технологічних компаній і потоки інвестицій у технологічний сектор стрімко впали [1].

В умовах зростання інфляції посилення монетарної політики ФРС у 2022 р. було дуже стрімким: з березня 2022 по березень 2023 р. ставку за федеральними фондами було підвищено на 4,75 в.п. Такі темпи посилення компенсували попередню затримку із початком антиінфляційної політики, зумовлену: труднощами з визначенням природи зростання інфляції в умовах поєднання порушень сукупної пропозиції під час локдаунів з фіскальним та монетарним стимулюванням попиту; різноспрямованою динамікою

показників ринку праці, які характеризували ступінь перегріву економіки США; вірою монетарних регуляторів в добре закріплені інфляційні очікування. Лише з початком повномасштабного воєнного вторгнення РФ в Україну, що спричинило глобальні політичні реакції і зміни цін на глобальних ринках, які загрожували збереженням та вкоріненню інфляції, ФРС та монетарні регулятори інших провідних економік перейшли до антиінфляційної політики [4].

З точки зору банківських балансів стрімке підвищення відсоткових ставок чинило значний вплив на операційну дохідність банків. Дохідність державних цінних паперів зростала, а вартість державних цінних паперів з фіксованою дохідністю, придбаних в умовах низьких відсоткових ставок, падала. Silicon Valley Bank мав дуже чутливі до відсоткових ставок пасиви (корпоративні депозити, власники яких мають достатню ринкову владу для того, щоб вимагати підвищення ставок за депозитами в умовах зростання ринкових ставок) і нечутливі активи (довгострокові цінні папери з фіксованою дохідністю), що підірвало його прибутковість.

Відтік депозитів з SVB тривав протягом усього 2022 р. унаслідок зменшення венчурного фінансування і вилучення коштів компаніями для операційних потреб, а в лютому та березні 2023 р. ще більше прискорився. У 2022 р. дохідність п'ятирічних казначейських облігацій зросла з 1% на початку року до близько 4% восени, що змусило Silicon Valley Bank значно підвищити ставки за депозитами до 4% і вище. Для виконання вимог щодо вилучення депозитів та з метою придбання активів з вищою прибутковістю SVB продав облігації на суму 21 млрд дол. Оскільки вони були придбані на піку їхньої вартості, продавати ці цінні папери в умовах зростання ставки за федеральними фондами на 4,5 в.п. довелося за значно нижчими ринковими цінами. 8 березня 2023 р. SVB оголосив, що зазнав збитків від цієї операції на суму приблизно 1,8 млрд дол. Для покриття цих збитків SVB 8 березня 2023 р. оголосив про первинне публічне розміщення акцій. Показово, що менш як за два тижні до краху банку, 27 лютого 2023 р. виконавчий директор SVB та фінансовий директор виконали опціони на продаж частини акцій, які їм належали. Продаж акцій вищим керівництвом банку, інформація про який згідно із законодавством США була доступна інвесторам, а потім збитковий продаж SVB державних цінних паперів призвели до стрімкого падіння курсу акцій банку, тому публічне розміщення акцій провести не вдалося.

Понад 90% незастрахованих депозитів у депозитному портфелі Silicon Valley Bank гарантували масовану паніку вкладників у відповідь на погані новини. Вже наступного дня після збиткового продажу облігацій з банку було вилучено 42 млрд дол. – чверть від 173,1 млрд дол. загальної суми депозитів на кінець 2022 р. Таку швидкість набігу вкладників годі було уявити під час Великої депресії. Але тепер цьому посприяли, по-перше, приналежність вкладників до одного сегмента і тісний зв'язок між ними – не лише через численні групові чати, але й завдяки спільним венчурним інвесторам, багато з яких наполегливо рекомендували клієнтам якнайшвидше перевести кошти до інших банків, і, по-друге, швидкість операцій через мобільні додатки у смартфонах чи подібних гаджетах. 10 березня 2023 р. FDIC оголосила банк неплатоспроможним і взяла його під свій контроль. Це було друге за розміром банкрутство банку в історії США.

Комбінація вразливостей SVB є доволі унікальною, але обсяг державних цінних паперів з фіксованою дохідністю в портфелях фінансових установ, що зазнав ринкової переоцінки в умовах стрімкого підвищення ставок, є дуже значним. З огляду на ці загрози, а також на потенційні втрати для сектора високих технологій 12 березня 2023 р. Міністерство фінансів, ФРС та FDIC США випустили спільну заяву про застосування щодо врегулювання Silicon Valley Bank та Signature Bank "винятку системного ризику", що передбачає гарантію усіх депозитів в цих банках. При цьому регулятори наголосили, що платники не нестимуть жодних збитків, пов'язаних із виплатою незастрахованих вкладів, які, натомість, відшкодуватимуться за рахунок спеціальних зборів з банків.

Аби запобігти поширенню паніки серед незастрахованих вкладників регіональних банків, пов'язаної з очікуванням дефіциту ліквідності в цих банках унаслідок продажу державних цінних паперів за цінами, нижчими від цін придбання, ФРС оперативно запропонувала банкам спеціальний механізм підтримки ліквідності – Програму строкового фінансування банків (Bank Term Funding Program – BTFP). Цей механізм передбачає надання позик строком до 1 року банкам, ощадним асоціаціям, кредитним спілкам та іншим кваліфікованим депозитним установам під заставу казначейських облігацій США, боргових та забезпечених іпотекою зобов'язань федеральних іпотечних агентств та інших кваліфікованих активів, на повну суму вартості цих паперів, причому оцінених за номіналом, а не за ринковою вартістю. 26 березня 2023 р. було досягнуто угоди про продаж SVBбанкові First Citizens, що є одним із найбільших покупців проблемних банків.

Чи може крах SVB викликати паніку в інституціях з іншими вразливостями? Такого тиску у США вже зазнають регіональні банки, що: а) мають значну частину незастрахованих депозитів; б) обтяжені іншими довгостроковими активами з фіксованими відсотковими ставками, окрім державних цінних паперів; в) зосереджені на обслуговуванні компаній та співробітників технологічного сектора; г) є достатньо великими, щоб постраждали багато стейкхолдерів, але недостатньо великими для максимальної диверсифікації балансу та для застосування найжорсткіших регуляторних вимог щодо капіталу і завчасного розроблення механізмів врегулювання на випадок банкрутства, а в глобальному масштабі – банки, які мали в минулому проблеми з неякісним менеджментом.

Щодо глобальних викликів, які постали для монетарних і фінансових регуляторів у зв'язку з банкрутством SVB, слід відзначити: 1) загострення суперечності між цілями фінансової стабільності і цінової стабільності; 2) необхідність перегляду підходів до розуміння системного ризику; 3) пошук адекватного масштабу реакції держави на вогнища кризових процесів у фінансовому секторі, який би запобігав паніці, але не посилював проблему морального ризику [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Tech bubbles are bursting all over the place. (2022). *The economist*. May 14. URL: <https://www.economist.com/business/2022/05/14/tech-bubbles-are-bursting-all-over-the-place>
2. Silicon Valley Bank shut down by US banking regulators. (2023). FT Reporters. *Financial Times*. March 11. URL: <https://www.ft.com/content/6943e05b-6b0d-4f67-9a35-9664fb456504>
3. Tully, Sh. (2023). The economist who won the Nobel for his work on bank runs breaks down SVB's collapse – and his fears over what's next. *Fortune*, March 15. Retrieved from <https://fortune.com/2023/03/15/economist-douglas-diamond-silicon-valley-bank-collapse/>
4. Кричевська Т.О. (2022). Глобальні стагфляційні шоки та перегляд монетарної політики: уроки криз 1970-х та 2020-х. *Економічна теорія*. № 3. С. 57–88. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2022.03.057>
5. Кричевська Т.О. (2022). Сила і вразливість фінансових посередників. Стаття-коментар про дослідження, відзначені Премією Шведського центрального банку в галузі економічних наук пам'яті Альфреда Нобеля 2022 року, для сайту НАН України. 14 листопада. *Національна академія наук України*. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9619>

УДК [005.218:339.146.2]:330.131.7(043.2)

**А.Г. ЛИЗАНЕЦЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**Я.М. ТУРОК**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **СТІЙКІ ТА ЕФЕКТИВНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Стійкі та ефективні ланцюги поставок стають все більш важливими в сучасній глобалізованій економіці, особливо в умовах невизначеності. В Україні, де економічна та політична нестабільність є звичайним явищем, впровадження стійких та ефективних ланцюгів постачання може допомогти підприємствам знизити ризики, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

В умовах воєнного стану в Україні потреба у стійких та ефективних ланцюгах постачання стає ще більш критичною. Воєнний стан — це надзвичайний стан, за якого військові беруть на себе контроль над урядом і встановлюють суворі правила для підтримання порядку. За таких обставин ланцюги поставок можуть бути порушені через блокпости на дорогах, комендантську годину та інші обмеження на пересування.

Зміни, які відбуваються у середовищі функціонування логістичних ланцюгів, вивчаються науковцями та розглядаються у їх працях. Питання, пов'язані із управлінням ланцюгом поставок висвітлюються у працях Колодізева Т.О.[1], Погребняк А. Т., Ковальчук Ю. І., Крамар М. О.[2] та інших науковців. Проте потребують подальшого дослідження та розвитку проблеми оптимізації ланцюгів постачання в умовах порушення зв'язків між галузями та регіонами, порушення функціонування об'єктів ринкової та критичної інфраструктури, що характерно для економіки країни, яка перебуває в умовах війни.

Ланцюг поставок – це мережа організацій, підприємств і ресурсів, залучених у процес переміщення товарів та послуг від виробництва до кінцевого споживача.

Ланцюг поставок охоплює всі етапи виробництва, транспортування, зберігання, обробки та розподілу товарів або послуг, а також пов'язані з ними інформаційні та фінансові потоки.

Види ланцюгів поставок можуть змінюватись в залежності від характеристик продукції або послуг, а також від особливостей залучених організацій. До найпоширеніших різновидів ланцюгів поставок належать:

- виробничі ланцюги постачання: охоплюють процес виробництва товарів від постачальників сировини та компонентів до виробників готової продукції;
- роздрібні ланцюги постачання: включають процес доставки товарів від виробників до роздрібних магазинів або інших точок продажу;
- логістичні ланцюги постачання: охоплюють процес переміщення товарів від одного місця до іншого, включаючи транспортування, зберігання та розподіл;
- зворотні ланцюги постачання: включають процес повернення товарів від споживачів до виробників, наприклад, при поверненні бракованих товарів або утилізації відпрацьованих виробів;
- глобальні ланцюги постачання: охоплюють процеси переміщення товарів та послуг через кордони різних країн, включаючи міжнародне транспортування, митне оформлення та інші аспекти міжнародної торгівлі.

Перебування країни в умовах воєнного конфлікту накладає свій відбиток на організацію ланцюгів постачань. Стійкість та ефективність ланцюгів постачання в умовах війни може бути забезпечена за рахунок:

— диверсифікації постачальників, як всередині країни, так і за її межами. Такі заходи допоможуть допомогти знизити ризики, пов'язані з можливими перериваннями постачання під час воєнного конфлікту;

— державного регулювання, тобто державні органи можуть запроваджувати регулювання та стимули, спрямовані на підтримку ланцюгів поставок в умовах військового конфлікту. До них варто віднести гарантування безпеки транспорту та складських приміщень, встановлення пріоритетів поставок для військових чи гуманітарних потреб;

— розробки альтернативних маршрутів та резервних планів. В умовах військового конфлікту може виникнути необхідність змінити маршрути постачання або використовувати альтернативні способи доставки товарів;

— вибору дієвих методів управління ризиками. Оцінка ризиків та розробка заходів щодо їх зниження є важливими аспектами стійкості ланцюгів постачання в умовах військового конфлікту.

В Україні в умовах військового конфлікту пріоритетні методи управління ланцюгами постачання повинні бути диверсифіковані залежно від регіону, де вони здійснюються. У регіонах, які знаходяться у безпосередній близькості від зони бойових дій, вони можуть реалізовуватися через використання альтернативних маршрутів доставки, диверсифікацію постачальників, прогнозування попиту та планування на певні види товарів, використання інформаційних технічних систем, підвищення гнучкості та адаптивності ланцюга поставок відповідно до ризиковості ситуації в регіоні.

У зв'язку з нестабільною ситуацією через військові події необхідність швидко реагувати на зміни в умовах постачання, формування складських запасів та вибору способів, маршрутів і часу здійснення транспортування стає особливо актуальною.

В цілому, управління ланцюгами поставок в сучасних реаліях функціонування суб'єктів господарювання в Україні вимагає комплексного підходу, який включає гнучкість, адаптивність, безпеку, державну підтримку та співпрацю з партнерами.

Одним із пріоритетних методів управління ланцюгами постачання може бути покращення моніторингу та аналізу даних, щоб швидко реагувати на зміни в ситуації та приймати оперативні рішення. Автоматизація процесів ланцюга поставок, таких як замовлення, відвантаження, відстеження поставок та транспортування, також має бути засобом підвищення ефективності та стійкості ланцюга поставок.

Побудова стійких та ефективних ланцюгів постачання в Україні є складним викликом, який вимагає багатогранного підходу. Логістичні компанії повинні співпрацювати з урядом, щоб інвестувати в інфраструктуру, запроваджувати процедури належної перевірки для забезпечення прозорості процесів постачання, орієнтуватися в складному нормативному середовищі та забезпечувати стійкість до несподіваних збоїв. Незважаючи на ці виклики, потенційні вигоди від побудови стійкого та ефективного ланцюжка поставок в Україні є значними, включаючи підвищення прибутковості, покращення відносин із клієнтами та конкурентну перевагу на внутрішньому і зовнішньому ринках.

### **Список використаних джерел:**

1. Колодізева Т.О. Управління ланцюгами поставок : навчальний посібник / Т. О. Колодізева. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. — 164 с.
2. Погребняк А. Т., Ковальчук Ю. І., Крамар М. О., Безпека та особливості функціонування ланцюгів поставок в умовах ризику. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* Випуск 35/2022.

3. Скриньковський Р. М., Горбонос Ф. В., Цюх С. І., Хмиз М. В., Процевят О. С., Князь С. В. Тенденції і питання продовольчої безпеки України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 8(64). С. 38–48.

УДК 330.354

О. Д. МОСКВІНА

молодший науковий співробітник відділу соціоекономіки праці,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,  
м. Київ, Україна

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Повоєнне відновлення і подальший розвиток України потребує вибору стратегії ефективного управління ресурсною складовою розвитку людського капіталу з метою забезпечення рівних можливостей для участі членів суспільства в економічному процесі та розподілі отриманих вигід.

Першим кроком на цьому шляху має стати проведення аналізу ресурсного забезпечення домашніх господарств у довоєнний період, та у період війни, хоча для 2022 року поки що бракує вичерпних статистичних даних.

Зрозуміло, що ресурси для розвитку людського капіталу можуть бути створені лише на основі стабільного економічного зростання та відбудови ефективного виробництва. Узагальнюючим показником економічного розвитку країни є валовий внутрішній продукт (ВВП), який характеризує результат виробничої діяльності резидентів у межах економічної території країни і вимірюється сукупною вартістю товарів та послуг, виготовлених ними для кінцевого використання.

На жаль, з часу набуття незалежності, економіка України не набула динаміки розвитку, необхідної для суттєвого покращення життя населення. За 1991-2000 рр. ВВП скоротився на 56,8%, за 2001-2010 рр. він зріс на 52,1%, проте останніми роками в межах підконтрольної території ВВП майже не змінився, складаючи за 2021 рік 65%, а у розрахунку на одну особу – 77% від рівня 1990 року [1]. За оцінкою Національного банку, наведеною в Інфляційному звіті за січень 2023 року, внаслідок російської агресії у 2022 році ВВП України скоротився на 30,3% [2], тобто до рівня 2000 року, що є найбільшим його падінням за всю історію незалежності.

Основними джерелами первинних доходів населення є оплата праці найманих працівників, яка включає заробітну плату та відрахування на соціальні заходи, а також змішаний дохід отримуваний домашніми господарствами від власної діяльності. Частка оплати праці у ВВП в Україні мала тривалу тенденцію до зростання, сягнувши максимального значення (50,2%) у 2012 році. Проте, з 2013 по 2016 роки, вона різко скоротилась, впавши до 36,6% ВВП, що було набагато нижче за достатньо стабільні рівні 47-48% у країнах ЄС. Спочатку це було обумовлено кризою в економіці, згодом додався вплив російської агресії, а у 2016 році основним чинником скорочення стало зниження відсотку єдиного соціального внеску. Деяке відновлення рівня оплати почалося лише 2017 року, проте у 2021 році вона залишалася на рівні 40,9%, тобто майже на 7 в.п. нижчою за рівень ЄС. Тому важливим джерелом доходу домашніх господарств залишався змішаний дохід, частка якого дорівнювала 19,6% ВВП.

Зважаючи на зростання зовнішньої трудової міграції, все більшого значення набували грошові перекази з-за кордону. За оцінкою Національного банку України приватні грошові перекази з-за кордону зросли з 4,1% від ВВП України у 2010 році до 7,0% у 2021 році, що становило понад 14 млрд. доларів США, тобто близько 10,3% наявного доходу населення. Заробітна плата, отримана за кордоном складала 13,6 млрд.



доларів США, що за обмінним курсом становило 16,8% усієї заробітної плати, отриманої населенням України.

Таким чином, приватні грошові перекази з-за кордону стають все більш важливим джерелом добробуту населення України. Ці надходження напередодні війни перевищили обсяг прямих іноземних інвестицій, допомагали утримувати стабільний курс гривні відносно іноземних валют та балансувати поточний рахунок платіжного балансу.

Розгляд показників доходів та витрат населення дозволяє виявити регіональні тенденції їх формування.

У 2021 році найвищі значення наявного доходу у розрахунку на одну особу були у м. Києві – 250% від середнього по Україні, Дніпропетровській області – 126%, Київській – 110%, Запорізькій – 109%, Одеській – 108%, Полтавській – 106% та Харківській – 103%. Найнижчі значення доходів спостерігалися у Луганській області – 36% від середнього по Україні, Донецькій – 55%, Закарпатській – 67%, Чернівецькій – 71%, Тернопільській – 75%.

Таким чином, в Україні, за винятком Донецької і Луганської областей та столиці, спостерігається достатньо рівномірний розподіл наявного доходу за регіонами. У розрахунку на 1 особу він знаходиться в межах 126-71% від середнього рівня. Протягом останніх років спостерігалася тенденція вирівнювання доходів за регіонами, хоча випереджаюче зростання відбувалося у м. Києві, в Одеській, Дніпропетровській та Вінницькій областях, а відставання — у Донецькій та Луганській областях.

Реальний наявний дохід населення за означений період відчув різкі коливання. Напередодні російської агресії цей показник, попри стагнацію ВВП, зростав в усіх без винятку регіонах, збільшившись у 2013 році на 31% порівняно з 2010 році. Внаслідок російської окупації цей процес був перерваний і реальний наявний дохід знизився у 2015 році на 8% відносно 2010 року. В Луганській, Донецькій та Дніпропетровській областях його падіння тривало й у 2016 році. Відтоді почалося швидке відновлення реального наявного доходу, на заваді якому не стали навіть карантинні заходи 2020 року. У 2021 році реальний наявний дохід перевищив рівень 2010 р. по Україні на 43%, зокрема, у м. Києві – на 90%, Вінницькій області – на 85%, Одеській – на 74%, Чернівецькій – на 62%, Київській – на 67%, Дніпропетровській – на 62%. Найнижче зростання спостерігалось у Харківській і Херсонській областях – на 45%, Чернігівській – на 25%. В постраждалих від війни Луганській та Донецькій областях відбулося падіння реального наявного доходу більш ніж наполовину, проте, порівняно з 2016 роком, коли наявний дохід цих територій досяг мінімальних значень, він також зріс майже на третину.

За період 2010-2021 років у структурі доходів населення майже в усіх регіонах України за винятком м. Києва та Одеської області суттєво збільшилася частка заробітної плати. Найвища питома вага заробітної плати у 2021 році була у м. Києві (55%), Дніпропетровській (48%), Донецькій (52%), Луганській (49%), Київській (47%) та Полтавській (46%) областях. Найменшою вона була у Чернівецькій і Херсонській (36%), Івано-Франківській (37%), Тернопільській (38%) і Одеській (39%) областях.

Крім того, суттєво, з 15 % до 20% у структурі доходів населення збільшилася частка змішаного доходу. Найбільш вагомим це джерело доходів було в Івано-Франківській і Вінницькій (27%), Чернівецькій (25%), Закарпатській і Волинській (24%) областях, що певною мірою компенсувало низький рівень заробітної плати в цих регіонах. Найнижчий рівень змішаного доходу у 2021 мали Луганська (8%) і Донецька області (9%) де він скоротився майже наполовину після окупації частини територій, а також м. Київ (14%) внаслідок найвищої частки і рівня заробітної плати.

Доходи від власності протягом розглянутого періоду скоротилися з 6% до 2% і практично втратили значення як важливе джерело доходу.

Скорочення соціальних допомог з 22% до 16% відбулося внаслідок скорочення насамперед пенсійного забезпечення та інших соціальних виплат населенню, що свідчить

про зниження інклюзивності економіки України. Найвищою була частка соціальних допомог, які отримало населення Луганської (27%) та Донецької (24%) областей, де питома вага цього виду доходів навіть зросла, а найнижчою – у м. Києві (8%) та Одеській області (11%). Для решти областей соціальні допомоги були розподілені достатньо рівномірно складаючи від 14% до 19% доходів населення.

Проведений аналіз дозволяє зробити певні висновки щодо вибору стратегії ефективного управління розвитком людського капіталу в період війни та повоєнного відновлення.

В умовах воєнних дій потрібно забезпечити заходи державної підтримки для забезпечення прийнятних умов для існування населення, зокрема, виплату допомоги на проживання переміщених осіб, відновлення пошкодженого житла та об'єктів комунальної інфраструктури, будівництво нового житла, розміщення внутрішньо переміщених осіб в регіонах де можливе створення відповідної кількості робочих місць та забезпечення їх тимчасовим житлом.

Для забезпечення населення робочими місцями потребує удосконалення державна політика, спрямована на сприяння виробничій діяльності. Це потребує стимулювання розвитку виробництв, які здатні створити велику кількість робочих місць; надання допомоги в релокації підприємств із зон бойових дій; відновлення транспортної логістики та постачальницько-збутових ланцюгів; розроблення системи державного замовлення, спрямованої на розширення внутрішнього споживання; вдосконалення системи надання пільгових кредитів для організації малих підприємств; сприяння доступу українських виробників до дистриб'ютерських та ритейлових мереж країн ЄС; організації інформаційної та профільної підтримки з питань організації виробництв та систем збуту продукції.

В умовах, коли за кордоном знаходиться близько 9 млн. біженців, для збереження людського капіталу особливого значення набуває розроблення державної політики у сфері регулювання трудової міграції та повернення біженців з-за кордону. Звичайно, що ці заходи можуть бути реалізовані вже після завершення війни. Першочерговими заходами має стати усунення економічних та соціальних чинників, що призводять до еміграції, інвестування в підвищення ефективності виробництва та підвищення продуктивності праці, що сприятиме збільшенню реальної заробітної плати в Україні всередині країни та зробить міграцію менш привабливою альтернативою. Необхідно розвивати можливості для тимчасового легального працевлаштування за кордоном як альтернативи постійній еміграції; забезпечувати захист прав громадян України, які працюють і проживають за кордоном шляхом укладення угод про соціальне забезпечення з державами, заінтересованими в організованій тимчасовій міграції українських фахівців, включаючи гарантії захисту їх прав, допомогу держави в реінтеграції українців, які повертаються; підтримувати тісний зв'язок з організаціями мігрантів для надання допомоги в налагодженні культурного життя, української освіти та виховання в громадах трудових мігрантів за кордоном; надавати підтримку сім'ям мігрантів, які залишаються на Батьківщині, насамперед дітям, особам похилого віку; передбачити здешевлення вартості переказів зароблених за кордоном коштів в Україну.

Для збереження людського капіталу, відновлення демографічного потенціалу та забезпечення приросту населення України необхідно зосередження державних зусиль на зростанні доходу населення, стимулюванні народжуваності, розвитку медичного забезпечення, освіти і виховання дітей, створенні інфраструктури для комфортного, стабільного і захищеного життя.

У післявоєнний період, навіть за умови підвищення народжуваності, зважаючи на неможливість швидкого збільшення населення працездатного віку, Україні необхідно залучати працездатне населення з інших країн світу.

**Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2023). — Назва з екрана.
2. Національний банк України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2023). — Назва з екрана.

УДК 342.7

**К.Й. ПУГАЧЕВСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**А.В. МАРТИН**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах безпосереднього воєнного зіткнення інформація є стратегічним інструментом перемоги. Якісна державна інформаційна політика здатна посприяти тактичним, оперативним і стратегічним перемогам. В час, коли джерелом інформації і лідером суспільної думки може стати практично кожен, поширювана інформація не завжди може відповідати потребам, які диктуються захистом національної безпеки.

В сучасних воєнних реаліях важлива роль інформації як інструменту протистояння. Інформація дозволяє вигравати у війні шляхом формування і розпалювання внутрішніх протиріч. Така тактика є характерною для війн нового формату - гібридних, де безпосередньо військовий фактор є лише однією зі складових цілого.

Реалії нецивілізованих атак російської федерації вимагають активних дій щодо забезпечення національної безпеки України. Аналіз існуючих та потенційних інформаційних загроз національній безпеці та протидія цим загрозам потребують негайної реакції, виходячи з нових викликів, спричинених війною. Гостроти проблематиці інформаційної безпеки додає спроможність ворога маніпулювати інформацією, прописувати власні наративи, відповідно, впливати на свідомість людей та формувати зручний для себе інформаційний простір. З іншого боку, сучасні технічні можливості дозволяють практично зразу слідкувати за розвитком воєнних дій і, відповідно, викривати злочинні дії агресора.

У 2021 р. прийнята нова Стратегія інформаційної безпеки[2], в якій дається визначення поняттю «інформаційна безпека України» як складової частини національної безпеки України, стану захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу, інших життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, за якого належним чином забезпечуються конституційні права і свободи людини на збирання, зберігання, використання та поширення інформації, доступ до достовірної та об'єктивної інформації, існування ефективної системи захисту і протидії нанесенню шкоди через поширення негативних інформаційних впливів, у тому числі скоординоване поширення недостовірної інформації, деструктивної пропаганди, інших інформаційних операцій, несанкціоноване розповсюдження, використання й порушення цілісності інформації з обмеженим доступом.

Слово «загроза» в інформаційній безпеці означає, що будь-хто або будь-що підпадає під небезпеку будь-яких негативних впливів у сфері інформаційної діяльності. Загрози можуть бути внутрішніми, спричиненими суб'єктом інформаційних відносин через недостатню кваліфікованість, розуміння процесів і наслідків чи злочинним умислом, так і зовнішнім. Загрози включають в себе впливи, до яких можна віднести хакерство і бездіяльність уповноважених органів щодо виявлення та реакції на загрози; помилки у стратегії політичного курсу щодо системи прийняття законів та їх реалізації; рівень інформаційної культури суспільства соціально-економічний стан суспільства та держави

З моменту оголошення воєнного стану, приймаються зміни до нормативно правових актів з врахуванням реалій війни. Вони стосуються врегулювання деяких аспектів інформаційних правовідносин щодо:

- заборони поширювати певну інформацію, враховуючи її суспільнонебезпечний характер;
- врегулювання важливих моментів щодо технічного фіксування інформації в умовах воєнного стану;
- встановлення чи посилення відповідальності за поширення певної інформації;
- врегулювання процесуальних дій щодо вилучення інформаційних даних [1].

Сьогоднішні воєнні реалії чітко демонструють, що інформація є зброєю «масового ураження». Тому необхідно створити ефективний механізм, який би забезпечив державну інформаційну безпеку і дотримання прав людини та водночас дозволив би людям не відчувати ефекту посягань на свободи та демократію. Найбільша цінність українців полягає у їх розумінні та сприйнятті понять свобода і справедливість.

Для побудови ефективної системи інформаційної безпеки важливо покласти в його основу три логічні складові механізму цієї системи [2]:

- 1) технічна – тобто створення і функціонування всіх необхідних технічних складових систем;
- 2) політична – державна політика повинна бути спрямована на забезпечення інформаційної безпеки;
- 3) правова – оформлення всіх пов'язаних елементів у якісні нормативно-правові акти.

Основою сучасної інформаційної безпеки є цілісність даних, доступність інформації, конфіденційність та достовірність. Інформаційна безпека містить в собі не тільки нормативно-правову та політичну складову, але також інституційну сферу, що передбачає діяльність органів, які її забезпечують, а також використання програмно-технічних засобів. В умовах воєнного стану реалізація єдиної інформаційної політики є пріоритетним питанням національної безпеки.

Таким чином, формування інформаційної безпеки в умовах війни є комплексною технічною та політико-правовою діяльністю уповноважених органів, спрямованою на захист держави, суспільства і людини. У воєнний час захист інформаційної безпеки держави є пріоритетним оскільки безпосередньо від нього залежить безпека суспільства і людини.

### **Список використаних джерел:**

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану»: Указ Президента України від 19 березня 2022 року № 152/2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/152/2022>
2. Стратегія інформаційної безпеки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#n14> (дата звернення 20.04.2022)

3. Левченко О. В. Концептуальні основи формування системи забезпечення інформаційної безпеки // Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. Харків : ХНУПС, 2018. № 1 (30). С. 7-12.

УДК 338.22

К.Й. ПУГАЧЕВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

С.В. ФЕКЕТЕ

здобувач ОС «Молодший бакалавр»  
спеціальності 051 «Економіка»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

### МІГРАЦІЙНА КРИЗА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ЗАГРОЗИ

За останні роки одним з найважливіших питань є міграційна криза в Україні. Адже, зменшення соціально-демографічних показників, трудової сили є одним важливих питань економічного та політичного рівня життя в країні. Зазначимо, що важливим моментом є дослідження проблеми міграційної кризи в Україні, визначення основних причин виникнення та загрози, які на сьогоднішній день постають в країні, а також пошук можливих способів їх попередження та мінімізацію.

Наразі для України дуже гостро актуалізується питання міграційної кризи, що набуває значних масштабів не тільки через пошук інших умов життя, а й у зв'язку повномасштабного воєнного вторгнення Російської Федерації на територію України у 2022 році, що мало наслідки збільшення міграційних процесів в країні.

Отже, перш за все підкреслимо, що міграційна криза характеризується як гуманітарна катастрофа, яка викликана масовим напливом мігрантів у Європейські та інші країни з охоплених війною територій.

Міграція населення являє собою переміщення окремої групи людей, незалежно від віку, статті, кількості людей, які пов'язані зі зміною місця проживання, що безпосередньо викликає глобальні проблеми та розглядається не тільки як фізичне переміщення людей з одної країни в іншу, а й являється складним загальним процесом, який стосується соціально-економічної сторони, культурного та політичного життя суспільства, де міграція виступає об'єктом міжнародного регулювання. Виходячи з цього, мігрант – це людина, яка проживає на території іншої країни більше одного року, незалежно від міграції і методів міграції [1].

Аналізуючи міграційну кризу в Україні, можемо сказати, що перші масштабні міграційні процеси в Україні почались ще у 2014-2015 роках, коли почався збройний конфлікт на Східній території нашої країни та Криму. У той період спостерігалось постійне збільшення кількості вимушених переселенців з Донецької області та Криму, і все це ще супроводжувалось гострою політичною та економічною кризою в країні. Почалось зростання трудової міграції громадян України закордон. Згідно офіційних даних Міграційної служби України, у період 2014-2015 рр. кількість осіб, які змінили місце проживання складало 500 осіб, де більшість осіб, які були вимушені покинути територію України для більш спокійного способу життя були з Донецької області [2]. Також, як ми вже вище зазначили, міграційна криза впливає не лише на демографічні процеси в країні, а й на трудові та економічні ресурси.

Досліджуючи рівень життя в Україні, можна зазначити, що у період з 2018-2021 роки міграційна криза в Україні почала зменшуватися, адже військовий конфлікт на деякий період був заморожений, громадяни України цілком та впевнено працювали на вітчизняних ринках праці, здебільшого економіка країни почала стабілізуватися. В цей період українська влада надала лояльні можливості для іноземних інвесторів вкладали капітал для розвитку країни, стабілізування робочих місць для українського населення, адже, дуже важливо попри тяжкі військові процеси розвивати економіку держави та покращувати рівень життя та здійснення виваженого державного регулювання, яке забезпечувало б мінімізацію міграційних ризиків для економіки, правильну організацію та використання трудового потенціалу економічно активного населення в інтересах розвитку України та її регіонів.

Але, вже на початку 2022 року стан міграційного процесу змінився, оскільки почалось повномасштабне вторгнення Російської Федерації по всій території України. Громадяни України були вимушені не тільки змінити локальне місце проживання, а й у глобальному сенсі виїхати закордон. Тому, міграційна кризи збільшилась в декілька разів у порівнянні з 2014-2015 рр.

Відповідно до офіційних даних, українці починають інтегруватись в суспільства інших країн. Досліджено, що станом на липень 2022 року з 500 громадян України 285 осіб, а це майже 57% зацікавлені питанням законного (легального) перебування в іншій країні, натомість 215 громадян (43%) мають зацікавленість довготривалого перебування та працевлаштування в іншій країні. З огляду на інформацію з додаткових офіційних статистичних даних, Управління Верховного комісара ООН у справах біженців кількість біженців, яка перетнула кордон України майже 10 млн. осіб [3].

Тому, наразі, дуже важливим питанням стає проблема міграційної кризи та шляхи її подолання для нашої країни. Повернення громадян України є важливим завданням для зміцнення спільної післявоєнної політики України.

На даний час, ситуація з міграцією є катастрофічною і без перебільшення несе в собі загрозу національній безпеці України. Міграційна криза створює низку викликів перед державою і вимагає впровадження ефективної антикризової економічної політики. Основним пріоритетом економічної політики воєнного стану і щонайменше рік після війни має бути забезпечення першочергових потреб населення і створення умов для повернення людей в Україну.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Закон України «Про основні засади державної міграційної політики України» № 6705 від 14.07.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JF56900A>
2. Державна міграційна служба України:[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dmsu.gov.ua/>
3. Управління Верховного комісара ООН з прав людини:[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unhcr.org/ua/>



УДК338.2:330.3

**К.Й. ПУГАЧЕВСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**О.П.РУСИН**

здобувач ОС «Бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕЛОКАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

Наслідки війни супроводжуються щоденними втратами виробничого та інфраструктурного потенціалу України, руйнуванням виробничих потужностей, прямими та пов'язаними з ними втратами інвестицій, скороченням зайнятості в продуктивному виробництві.

Тому ефективна релокація підприємств у сьогоденних реаліях війни є важливим стратегічним пріоритетом для збереження економічного потенціалу нашої країни та формування її збалансованого просторового розвитку [1].

Програма релокації підприємств в Україні передбачає відновлення економіки країни за рахунок переміщення бізнесу з територій, близьких або розташованих у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України.

Наразі підприємства можуть переїхати до дев'яти областей: Закарпатської, Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, а також до південних територій Волинської й Рівненської. Головним перевізником є АТ «Укрзалізниця», АТ «Укрпошта» відповідає за доправлення обладнання до залізничних станцій, а також є оператором, забезпечуючи проходження блокпостів, оформлюючи транспортні накладні та інші документи, що дають можливість компенсувати підприємству витрати на транспортування.

Програма релокації передбачає державну допомогу в підборі площ для розміщення виробництва; допомозі з транспортуванням на нове місце; сприянні в розселенні працівників та пошуку нових співробітників; підтримці у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту [2].

За даними [2], з початку війни з небезпечних зон за підтримки держави було релоковано 800 підприємств. На сьогодні 623 підприємства вже працюють на новому місці, для ще 239 здійснюється пошук підходящої локації або способу транспортування. Понад 650 підприємств, які планували релокувати свої виробничі потужності, відмовились від переміщення у зв'язку з декупацією територій, на яких вони розташовані. Окрім того, нині деякі підприємства повертаються на попередні місця роботи у зв'язку з покращенням там безпекової ситуації, зокрема, в Харківську, Чернігівську та Сумську область.

Найбільше підприємств релокувались до Львівської (24%), Закарпатської (14,5%), Чернівецької (9,8%), Івано-Франківської (8,3%), Хмельницької (7,3%), Тернопільської (6,3%) областей [2].

Серед переміщених підприємств, які вже відновили свою діяльність, найбільшу частку становлять компанії оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (39% загальної кількості), переробної промисловості (33%), інформації та телекомунікацій (6%), професійної, наукової та технічної діяльності (5%) [1].

Найбільша кількість переміщених підприємств знаходиться у Львівській області, і це підприємства переважно харчової, легкої, хімічної промисловості, будівництва, металообробки, торгівлі та інших галузей.

На Закарпатті при розгляді заявок на переміщення дотримуються підходу, згідно з яким перенесені виробництва не повинні шкодити екології області. Тому тут переважають ІТ-сфера, виробництво комунікаційного обладнання, деревообробна (меблева), машинобудівна, легка (швейна) промисловість, будівництво [3].

Воєнне Закарпаття стало платформою для формування нового ІТ-кластера країни та сформувало кейс у більш ніж 100 релокованих компаній інформаційних технологій та 30 тисяч спеціалістів цієї галузі економіки.

Однією з причин перенесення бізнесу в цей регіон є зручне географічне розташування, оскільки безпосередні кордони з чотирма країнами Європейського Союзу відкривають нові можливості для експорту продукції на міжнародний ринок та для пошуку інвесторів [4].

Таким чином, релокація національного виробництва сприяє збереженню робочих місць, податковим надходженням до бюджету країни, розвитку регіональної економіки і здорової конкуренції у краю. Тому Програма релокації підприємств відіграє важливу роль у повоєнній відбудові економіки країни в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Науково-практичний журнал «Регіональна економіка»/ Мельник М. І., Лещух І. В. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. Регіональна економіка. 2022. №2(104). С. 94-100. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-10>.
2. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України/ Режим доступу: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (Пресс-центр, Воєнний стан: громадянам та бізнесу).
3. Національний інститут стратегічних досліджень/ Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні (О. Собкевич)/ [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryemstv-v-ukrayini>.
4. Офіційний веб-сайт Закарпатської обласної військової адміністрації/ Режим доступу: <https://carpathia.gov.ua/> (Новини).

УДК 338.22

**К.Й.ПУГАЧЕВСЬКА**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,

Мукачівський державний університет,

м. Мукачево, Україна

**Є.М. ЯКУБИШИН**

здобувач ОС «Бакалавр»

спеціальності 051 «Економіка»

Мукачівський державний університет,

м. Мукачево, Україна

## **ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ**

На сьогоднішній день міграція є дуже розповсюдженою не лише в Україні, а і в усьому світі. Прагнення мігрантів – знайти для себе місце, у якому буде безпечно

проживати і заробляти на життя. Міграційні процеси – це переміщення груп людей у різні країни світу, для того, щоб змінити місце проживання на тривалий термін. Ця тема є досить актуальною саме у плані з'ясування причин міграції різних груп населення. Україна належить до числа тих держав, де проживає значна кількість іммігрантів, тобто осіб, які народилися поза територією України. Водночас унаслідок інтенсивних еміграційних процесів вихідці з України сформували за кордоном одну з найбільших у світі діаспор.

Після здобуття незалежності та відкриття кордонів в умовах економічної кризи, безробіття та низьких заробітних плат для багатьох українців це була стратегія виживання та зростання свого добробуту. Для оцінки обсягів трудової міграції Національна служба статистики України провела чотири масштабні дослідження за технічної допомоги міжнародних організацій. Перший з них проходив у 2001 році, в ньому взяли участь 18 тис. людей працездатного віку у восьми прикордонних областях України. Екстраполяція наявних даних на загальну чисельність населення дає підстави оцінити закордонну трудову міграцію між 2,3 і 2,7 мільйонами. Це дорівнює понад 10% робочої сили. Це значною мірою відповідало оцінкам Міністерства закордонних справ, які базувалися на інформації посольств України за кордоном, про те, що до 2,5 млн громадян працюють за межами держави, і відповідним оцінкам Міністерства соціальної політики України. На основі аналізу ринку праці, згідно з яким обсяг трудової міграції становив близько 3 млн. чол. [1].

В умовах війни і кризи чисельність заробітчан знову зросла, хоча дані 2017 р. подано без урахування тимчасово окупованої території та зони проведення антитерористичної операції. Треба зазначити, що наведені обстеження не охоплювали осіб, які не поверталися в Україну в період спостереження.

Оскільки інформація про відсутніх надавалася членами домогосподарств, які залишалися на батьківщині, не могли бути охоплені обстеженням також мігранти, які вже встигли перевезти свої сім'ї до країн перебування. Таким чином, дані, отримані Держстатом, передусім стосувалися осіб, які здійснюють тимчасові поїздки на роботу за кордон, а також тих, хто працює в зарубіжних країнах, проте має сім'ю в Україні, періодично відвідує Батьківщину. Водночас вони не охопили мігрантів, які хоча й виїхали з України з метою працевлаштування, проте проживають за кордоном, втратили зв'язки з Батьківщиною, фактично є переселенцями, хоча, можливо, й продовжують вважати своє перебування за кордоном тимчасовим.

Станом на 10 липня 2022 року з 500 громадян України 285 осіб (57%) цікавляться питаннями легального перебування в новій країні, можливістю отримання грошової допомоги тощо, а 215 осіб (43%) цікавляться наявністю мовних курсів, шкіл, дитячих садків і роботи. Для порівняння – на початку травня подібна пропорція була 385 осіб (77%) проти 315 (23%). з 500 громадян України 285 осіб (57%) цікавляться питаннями легального перебування в новій країні, можливістю отримання допомоги, тощо, а 215 осіб (43%) цікавляться наявністю мовних курсів, шкіл, дитячих садків і роботи [2].

Міграційна криза створює низку викликів для держави та вимагає проведення ефективної антикризової економічної політики. Треба чітко визначити пріоритети, щоб стабілізувати економічну ситуацію і якщо не зупинити, то хоча б сповільнити міграцію. Основним пріоритетом економічної політики під час воєнного стану та протягом щонайменше одного року після війни має бути забезпечення основних потреб людей та сприяння поверненню людей до своїх домівок. Крім безпеки, це задоволення повсякденних потреб людини – житло, їжа, вода, опалення, світло, паливо тощо. Роль держави в цих процесах:

По-перше, основна міжнародна підтримка з боку наших партнерів надається державі. Уряди мають забезпечити оперативний розподіл та ефективне використання цієї допомоги для стабілізації економічних процесів та покращення бізнес-середовища. Це

передбачає проведення виваженої цінової політики, а також усунення регуляторних бар'єрів для «доступу» компаній до цих субсидій.

По-друге, влада забезпечує влаштування державного ладу. Збалансоване розміщення урядових розпоряджень може покращити економічну ситуацію під час війни та має стати відправною точкою для економічного відновлення після припинення вогню. Важливо активізувати роботу структурних підрозділів Держрезерву.

По-третє, держава забезпечує переговорний процес з іншими країнами-партнерами про подальше економічне співробітництво. Відповідно держава має сигналізувати бізнесу щодо наявності нових торговельних можливостей, а також реагувати щодо тарифних бар'єрів для критичного імпорту.

З урахуванням суттєвого обмеження експортних можливостей та руйнування традиційних логістичних ланцюгів, такі сигнали мають важливе значення як для малого та середнього, так і для великого бізнесу.

Враховуючи вищенаведене, Україна, як країна-кандидат в члени ЄС, має консолідувати зусилля з іншими країнами-членами ЄС і забезпечити захист прав громадян України (недопущення дискримінації, забезпечення соціального захисту тощо), які вимушено виїхали з країни на період війни, а також зосередитись на внутрішньо-економічних викликах. Це дозволить зменшити відтік громадян з України та створить фундамент для повернення наших людей в майбутньому.

#### *Список використаних джерел:*

1. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії. Київ: НІСД., 2018 р. 472 с
2. Стародубов О. Міграційна криза – масштаб, економічні наслідки і шляхи подолання. Українська правда, 2022 р.

УДК 662.6:338

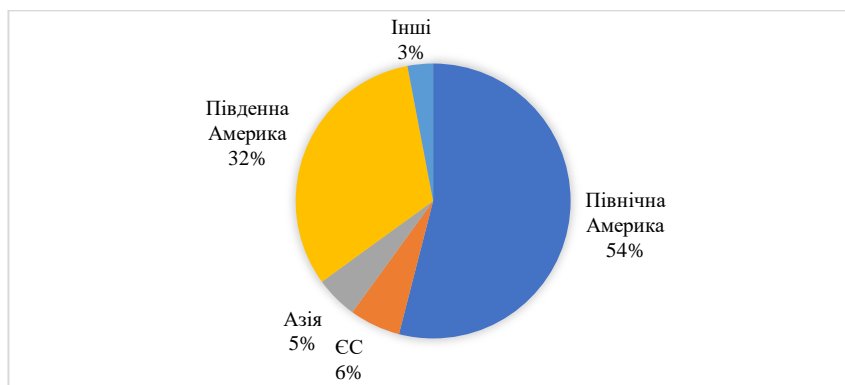
В.С.РОДІН  
кандидат економічних наук,  
ННЦ «Інститут аграрної економіки»,  
м. Київ, Україна

### **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ БІОЕТАНОЛУ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ, ПРОДОВОЛЬЧОЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Зростання світових цін на викопні енергоресурси, а також кліматичні зміни у наслідок викидів парникових газів, спричинюють стурбованість світової спільноти питаннями енергетичної, продовольчої та екологічної безпеки. Так, згідно з докладом Міжурядової групи експертів з питань змін клімату (ІРСС) - паливо з біомаси буде відігравати все більш важливе значення у скорочення шкідливих викидів. За даними доповіді «Глобальні перспективи відновлювальних джерел енергії: Енергетична трансформація 2050» Міжнародної агенції по відновлювальним джерелам енергії (IRENA) [7], членом якої Україна стала 24 лютого 2018 року відповідно до Указу Президента України від 10 травня 2016 року № 200/2016 [13], - для задоволення світових енергетичних потреб, необхідно більш ніж у двічі збільшити використання біопалива [7]. Фактично, якщо у 2021 році постачання етанолу в усьому світі становило 1,7 мільйона барелів на день (мб/д), то за умов збереження позитивної тенденції протягом наступних

років, до 2045 року глобальне постачання етанолу досягне 2,6 мб/д [15]. Тому зацікавленість світової спільноти у різних видах біопалива, що виробляється з біомаси, буде збільшуватись.

Згідно з даними Міжамериканського інституту співпраці з сільського господарства (InterAmericanInstituteCooperationOnAgriculture (ІІСА)) наданими відомою Українською консалтинговою компанією Pro-Consulting, у 2020 р. основними світовими виробниками біоетанолу є США і Бразилія. Їх сукупне виробництво становить 84% від загального. Частки ринку, що займають Китай – 3%, Індія – 2% та Канада -2% тотожні з інформацією наданою гамбургськими дослідниками у попередньому році (рис. 1).



**Рис. 1. Сегментація світового ринку біоетанолу за регіонами світу в 2020 році, виробництво %.**  
Джерело: [https:// www.pro-consulting.ua](https://www.pro-consulting.ua)

У 2022 році Сполученими Штатами Америки було вироблено 15400 млн. галонів паливного етанолу. Сировиною для виробництва біопалива в США є переважно кукурудза. У 2022 році Сполучені Штати експортували 29,6 мільйона барелів паливного етанолу. Другим світовим лідером з виробництва палива з біомаси є Бразилія.

У 2022 році Бразилією було вироблено 7420 млн. галонів паливного етанолу. В середньому близько 2 млн. м<sup>3</sup> на рік виробленого у Бразилії біоетанолу експортується. Висока конкурентоздатність виробництва біоетанолу в Бразилії, забезпечується низькою собівартістю цукрової сировини, а саме цукрової тростини. Це єдина країна світу, в якій налагоджено комерційне виробництво біоетанолу, майже без державного субсидіювання. Європейський союз зайняв третє місце по виробництву біоетанолу в світі. У 2022 році виробництво паливного етанолу в ЄС становило орієнтовно 1330 млн. галлонів або 5,34 мільярди літрів. Найпоширенішою сировиною для виробництва паливного етанолу в ЄС є цукрові буряки. У 2022 році споживання цукрових буряків в ЄС становило близько 8,1 мільйонів метричних тонн. Другою за використанням в якості сировини для виробництва етанолу культурою є кукурудза, її споживання у 2022 році становило 6,6 мільйонів метричних тонн.

Ситуація в Україні має певні особливості. Як справедливо зазначав Академік І.І. Лукінов «Пріоритет в стратегічному курсі розвитку економіки України слід надати перед усім забезпеченню енергетичної, продовольчої і екологічної безпеці країни. У зв'язку з невеликими обсягами видобутку нафти і газу на власній території особливо гостро постає проблема з покриттям попиту на рідке паливо, олії і газ.[1.С.87].

Розвиток власної нафтовидобувної промисловості в державі - малоперспективний. «Проблема видобутку національної нафти пов'язана з тим, що більше 70% ресурсів, майже всі запаси родовищ Прикарпаття, знаходяться за критеріями рівня виснаження запасів, обводнення продукції та в'язкості. Колекторські характеристики нафти в Україні належать до категорії важко видобувних розривів» [2.С.32]. «Запаси нафти сконцентровані з високою літологічною неоднорідністю як за площею, так і за товщиною продуктивних розривів» [2.С.32].

«Україна на 90-95% залежить від зовнішніх поставок нафти і на 75% природного газу»[1. С. 67]. Паливна, зокрема нафтова імпортозалежність, постає гострою перешкодою на шляху розвитку конкурентоздатної вітчизняної економіки. Потенціал виробництва рідкого біопалива України за оцінкою Державної агенції енергоефективності, становить 870 петаджоулей (1 ПДж =  $10^{15}$  Дж). В значній мірі він забезпечується наявністю сприятливої кліматичної зони для вирощування цукрових буряків, які так само як і цукрова тростина за натуральним показником виходу біоетанолу з одного гектару мають високі показники. «З даних культур вихід етанолу в середньому в 3,4 рази більше в порівнянні з окремими культурами, в 5-10 разів, ніж із зернових культур. [2.С.201]. Тому, останнім часом, Україна також долучається до світової тенденції збільшення частки використання біопалива в загальному використанні енергоресурсів. Згідно з затвердженою Постановою КМУ від 03 березня 2021р. «Національною економічною стратегією на період до 2030 року»[18] передбачається «динамічне зростання обсягів використання енергії біомаси – 9,2 млн. т умовного палива (у.п.), що орієнтовано у 9 разів вище за існуючий рівень утилізації біомаси для виробництва енергії. Проте беручи до уваги очікуваний вклад біомаси у загальне споживання первинних енергоресурсів в Україні (3% у 2030 р.) частку виробництва біоенергії вже досягнуто у 2012 році в деяких Європейських країнах (Фінляндія – 23%, Швеція – 19%, Австрія – 12%, Данія – 12%) [2. С.33].

Станом на 2018 р. за статистичними даними Україна була основним постачальником до Великобританії кукурудзи для виробництва біоетанолу, якого з вітчизняної сировини було вироблено 99,8 млн. літрів [15].

Поруч з беззаперечними перевагами, виробництво біопалива також може мати і певні негативні наслідки. Як не дивовижно, але надлишкове комерційне захоплення виробництвом «зеленого», екологічно чистого палива, в наслідок незваженої економічної політики може призводити до суттєвого порушення світового екологічного балансу. В Україні поряд з екологічними проблемами, такими як виснаження ґрунтів, хімічна боротьба з опадками та ін., території посівних площ по відношенню до кількості населення мають певні обмеження. Тому використання їх під вирощування зернових і технічних культур для виробництва біопалива економічно доцільне лише за умов забезпечення населення продовольством, щоб не перейти «грань гарантії забезпечення повноцінного харчування головній масі населення, за якою посилюються прояви ризику та невизначеності, порушення нормальних обсягів, структури і якості харчування» [1. С. 72], що напряму пов'язане з питанням продовольчої безпеки держави.

Таким чином, зростання світових цін на викопні енергоресурси, а також кліматичні зміни у наслідок викидів парникових газів, спричинюють стурбованість світової спільноти питаннями енергетичної, продовольчої та екологічної безпеки. Тому тенденція зацікавленості у різних видах біопалива, що виробляється з біомаси, буде збільшуватись.

Однак, слід зауважити, що поруч з беззаперечними перевагами, виробництво біопалива також може мати і певні негативні наслідки. Як не дивовижно, але надлишкове комерційне захоплення виробництвом «зеленого», екологічно чистого палива, в наслідок незваженої економічної політики може призводити, як до відчутного порушення світового екологічного балансу, так і до суттєвого дефіциту продовольчих продуктів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Лукинов И.И. Эволюция экономических систем / И.И. Лукинов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 567 с.
2. Економіко-організаційні засади виробництва біопалива як напрям оптимального вирішення енергетичних та продовольчих проблем в Україні. / [Шпичак О.М.,

- Стасіневич С.А., Куць Т.В.] за ред. академіка НААН України О.М. Шпичака – К.:ЗАТ «Нічлава», 2011. – 410 с.
3. Економічна ефективність виробництва біопалива в контексті продовольчої та енергетичної безпеки України / О.М. Шпичак, С.А. Стасіневич, Т.В. Куць, С.А. Михайлов та ін.. Київ : ЗАТ «Нічлава», 2010. 294 с.
  4. Шпичак О.М., Боднар О.В. «Теоретичні основи біоенергетики в контексті закону збереження енергії» Економіка АПК, 2019, № 8. с 6-13.
  5. Шпичак О.М. Економічні проблеми виробництва біопалива та продовольча безпека України. Економіка АПК. 2009. № 8. С. 11-19.
  6. Бутило Р. «Огляд ринку: аналіз, прогнози та перспективи», ж-л Цукор України, 1 (133)/2017.<https://www.Irbis-nbu.gov.ua>
  7. Гументик М.Я. Ефективність виробництва біоетанолу на основі альтернативних, енергетичних культур. Теорія і практика ринків. Ринок біопалива. 2007. № 1. С. 101-102.
  8. Дубровін В.О., Мельничук М.Д. Біоенергетика: сучасний стан та перспективи для агропромислового комплексу України: міжнародна конференція, присвячена 110-річчю НАУ «Біоресурси планети: соціальні, біологічні, продовольчі та енергетичні проблеми», (Київ, 2008 р.). Київ: НАУ, 2008. С 76-81.
  9. Енергетична стратегія України на період до 2035 року. «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Розпорядження КМУ від 18 серпня 2017 р. № 605-р. URL : <https://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80>.
  10. Калетнік Г.М., Пришляк Н.В. Виробництво біоетанолу з цукрових буряків – один із головних чинників стабілізації галузі. Економіка АПК. 2013. № 3. С. 65-69.
  11. Кириленко І.Г., Дем'янчук В.В., Андрищенко Б.В. Формування ринку українського біопалива: передумови, перспективи, стратегія. Економіка АПК. 2010. № 4. С. 62-67.
  12. Постанова КМУ від 03 березня 2021 р. № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року».URL:[https:// www.kmu.gov.ua](https://www.kmu.gov.ua).
  13. Указ Президента України від 10 травня 2016 року № 200/2016 «Питання приєднання України до Статуту Міжнародної агенції по відновлювальним джерелам енергії (IRENA). URL: <https://www.president.gov.ua>.
  14. FoodandAgricultureOrganizationoftheUnitedNations. URL: [https:// www.fao.org](https://www.fao.org).
  15. GlobalEnergyTransformation: ARoadmapto 2050 (2019 Edition). URL: [https:// www.irena.org](https://www.irena.org)
  16. Pro-Consulting [https:// www.pro-consulting.ua](https://www.pro-consulting.ua)

УДК 336.742:669.21/23:339

У. В. РОСОЛА

PhD, доцент кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

Т. Р. ГНІДИН

здобувач ОС «Бакалавр»  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

## ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИВАННЯ В ДОРОГОЦІННІ МЕТАЛИ

На сьогоднішній день, ринок інвестицій набув неймовірного попиту, дедалі більше людей обирає для себе не просто заощаджувати кошти, а раціонально вкладати їх у певне майно або діяльність, розуміючи, що ці кошти таким чином можуть примножитись.

Наразі найпопулярнішими інвестиціями є корпоративні облигації, банківські депозити, акції та криптовалюти, однак, нікого не здивує те, що найзнаменитішим предметом інвестування за всю історію є золото.

Ще з часів Стародавнього Єгипту золото займає важливу частку в економіці, тоді воно служило повноцінною валютою. 19 століття в свою чергу називають «Золотим періодом» в світових фінансах, адже паперові купюри були лише посвідченням наявності золота. Золото припинило бути валютою в 1971 році, коли американський президент Річард Ніксон скасував його прив'язку до долара, але з того часу воно залишається одним із найстабільніших інвестиційних активів.

У періоди економічних спадів золото служить найбільш надійною інвестиційною гаванню, куди інвестори переводять свої заощадження. Це пов'язано з тим, що криза спричиняє різке знецінення інших фінансових інструментів [1].

Інвестиції в золото — це операції з банківськими золотими злитками або безготівковим золотом для збереження заощаджень і отримання прибутку за рахунок зростання вартості металу.

До переваг інвестування в дорогоцінний метал відноситься:

- Незалежність (метал не має прив'язаності до економіки, як цінні папери чи валюти, як платіжний засіб він незмінний);
- Висока ліквідність (не потрібні якісь особливі умови для його продажу чи купівлі);
- Відносна стабільність та надійність (коливання на фінансовому ринку не сильно впливають на його вартість);
- Вічність металу (з роками його якість ніяк не змінюється, можливість довготривалого зберігання);
- Слугує мірою забезпечення грошей (чим більша інфляція в державі, тим більшим буде курс золота).

Основним мінусом інвестування в нього є обмеженість запасів : за даними Геологічної служби США, підземні запаси золота оцінюють приблизно в 50 тисяч тонн. За офіційною статистикою, на сьогодні видобуто близько 190 тисяч тонн, що, на думку деяких експертів, становить 80% всіх запасів дорогоцінного металу на планеті. Отже, "незайманими" залишаються 20% [2].

Проблемами є і невизначеність величини майбутніх прибутків, а також невисока у порівнянні з вкладеннями у цінні папери дохідність.

На сьогодні є декілька основних способів інвестування в золото:

– Придбання золотого злитка в банку. Його продаж здійснюють банки із спеціальною ліцензією. Процедура його придбання передбачає видачу сертифікату та оренду спеціальної комірки для зберігання злитку. Не приносить швидкого доходу для інвестора, проте є перевіреним способом заощадження капіталу.

– Паперові інвестиції. Вкладення в акції золотодобувних компаній.

– Інвестування в банківські рахунки. Працює так само як банківський депозит, однак замість валюти на рахунок зберігаються грами золота. Видається договір про підтвердження вкладання коштів, а зарахування можуть бути як грошовими, так і нарахуванням грамів золота.

– Придбання золотих монет. Вони поділяються на інвестиційні монети та колекційні. Зручний спосіб саме для людей які знаються на колекціонуванні, вартість монет відрізняється від вартості металу, включає в себе ПДВ та художню цінність.

– Вкладення в ювелірні вироби. Найцінніший вклад може бути в історичну прикрасу, або якісь унікальні дизайнерські вироби, адже всі інші прикраси мають меншу цінність, ніж чистий сплав, всі вони з домішками, а також додатково оплачується не лише вага золота, а й робота ювеліра, податки і тому подібне [3].



У кожного способу і свої плюси та мінуси, важливо перед вкладанням коштів детально ознайомитись із кожним з них, адже будь-які інвестиції в першу чергу мають бути надійними та прибутковими.

Отже, важливо розуміти, що не всі капіталовкладення в золото приносять великий прибуток, майже завжди присутній певний ризик, і це не той спосіб інвестування, що дозволить накопичити кошти у швидкий термін, проте не дивлячись на це, саме цей актив забезпечує надійність та стабільність і залишається популярним на інвестиційному ринку вже безліч десятиліть.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чушак А. М. Аналіз інвестиційної діяльності на ринку золота України / А. М. Чушак, О. І. Зубрицька // Інноваційна економіка. – 2014. – № 2. – С. 156-162.
2. Боришкевич О. В. Золото в сучасній економіці / О. В. Боришкевич // БізнесІнформ. – 2014. – № 1. – С. 256–261.
3. Василенко, Д. В. Особливості інвестування в золото". Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами в умовах глобалізації та інтернаціоналізації: теорія, практика»: 2015, с. 157-158.

УДК 656.13

У. В. РОСОЛА

PhD, доцент кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

Д. В. КУЧЕРЯВА

здобувач ОС «Бакалавр»  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

## **РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РЕГУЛЮВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Інвестиції та інвестиційна діяльність завжди займали центральне місце у економічній науці, оскільки вони є ключовим джерелом розвитку підприємств, окремих галузей та економіки в цілому. Інвестиційна діяльність суттєво впливає на основи господарської діяльності, сприяє економічним та соціальним перетворенням, а також сприяє загальному розвитку суспільства.

У сучасній економічній теорії поняття "інвестиції" походить від латинського слова "invest" і відображає процес вкладення капіталу з метою його подальшого збільшення. Згідно зі статтею 1 закону України "Про інвестиційну діяльність", інвестиції охоплюють усі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, з метою отримання прибутку (доходу) або досягнення соціального ефекту. Однак, це визначення є нормативним і потребує уточнення щодо словосполучення "інших видів діяльності", оскільки правові норми повинні бути якнайбільш детальними та повними для забезпечення унеможливлення різного тлумачення та застосування в практиці. Крім того, необхідно зазначити, що прибуток та дохід є різними категоріями з точки зору змісту, тому їх ототожнення є помилковим.

Згідно з В.Я. Шевчуком та П.С.Рогожиним, інвестиції можна визначити як фінансову та економічну категорії. За фінансовим підходом, інвестиції є усіма активами (коштами), які інвестуються в господарську діяльність з метою отримання прибутку. За економічним підходом, інвестиції означають видатки, які здійснюються на створення, розширення, реконструкцію та технічне переозброєння основного капіталу, а також пов'язані з цим зміни оборотного капіталу, оскільки зміни у запасах товарно-матеріальних ресурсів переважно залежать від змін у витратах на основний капітал [1].

Інвестиційна діяльність - це процес прийняття рішень щодо вкладення грошових коштів у різні види активів з метою отримання прибутку. Інвестиційна діяльність може бути здійснена індивідуальними інвесторами, компаніями, фондами тощо. Вона включає в себе аналіз ринку, вибір відповідного виду активів, придбання та управління ними, а також моніторинг їхньої рентабельності та ризиків.

Інвестиційна діяльність є важливою складовою економіки, оскільки вона сприяє розвитку підприємств та стимулює інновації, що в свою чергу призводить до зростання виробництва та підвищення економічного благополуччя.

Під державним регулюванням інвестиційної діяльності розуміються форми та методи адміністративного та економічного характеру, які законодавчо визначені та використовуються органами управління на всіх рівнях з метою забезпечення соціально-економічного розвитку країни та регіонів, підвищення ефективності інвестицій та забезпечення безпечних умов для вкладань у різні інвестиційні об'єкти. В Україні інвестиційну діяльність регулюють загальні господарські закони та система спеціальних нормативних актів, таких як Конституція України, Господарський і Податковий кодекси України, закони про правовий статус окремих видів суб'єктів господарювання, Закон України "Про приватизацію державного та комунального майна", Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" та інші [2].

Для регулювання інвестиційної діяльності, держава використовує як адміністративні, так і економічні методи. Адміністративні методи включають різноманітні законодавчі та нормативні акти, які надають державі право використовувати пряму дію на суб'єкти інвестиційної діяльності, включаючи регулювання та контроль у вигляді заборон, обмежень, дозволів тощо. Наприклад, закон може передбачати необхідність екологічної експертизи для всіх інвестиційних проектів.

Економічні методи включають стимулювання суб'єктів інвестиційної діяльності до ухвалення інвестиційних рішень в інтересах як самих суб'єктів, так і всього суспільства. Ці методи можуть включати надання пільг та привілеїв для інвесторів, зокрема податкових пільг, надання державних грантів та інших видів державної підтримки.

Основні ролі державного регулювання інвестування включають:

- **Захист інвесторів:** держава може встановлювати норми і правила для захисту інтересів інвесторів, наприклад, забезпечення їхньої безпеки та прав на інвестовані активи.
- **Стимулювання інвестицій:** держава може використовувати різні інструменти для стимулювання інвестицій, наприклад, надання податкових пільг та інших фінансових стимулів.
- **Регулювання ринку:** держава може контролювати ринок інвестицій з метою запобігання маніпуляціям та іншим видам фінансових злочинів.
- **Розвиток інфраструктури:** держава може вкладати кошти у розвиток інфраструктури, яка може сприяти залученню інвестицій, наприклад, будівництво доріг, залізниць, аеропортів, портів тощо.
- **Регулювання міжнародних інвестицій:** держава може встановлювати норми та правила для регулювання міжнародних інвестицій, що сприяє захисту національних інтересів та забезпеченню стабільності міжнародних фінансових ринків.

Узагалі, державне регулювання інвестування допомагає збалансувати інтереси різних груп учасників ринку та забезпечує стабільний розвиток економіки країни в цілому. Завдяки регулюванню інвестиційної діяльності держава може сприяти залученню інвестицій в області, що потребують розвитку, а також забезпечувати стабільність фінансового ринку, що є важливим для збереження довіри інвесторів та підтримки економічної стабільності.

Однак, необхідно також зазначити, що надмірне державне регулювання може призвести до зменшення інвестиційної активності та інноваційності, що може негативно вплинути на розвиток економіки країни. Тому важливо збалансувати рівень державного регулювання, щоб забезпечити його ефективність та зменшити можливі негативні наслідки.

#### **Список використаних джерел:**

1. С. Ю. Шевченко. Економічна сутність інвестицій та інвестиційної діяльності. Журнал «Інвестиції: практика та досвід» № 1/2010 стор. 7 – 10.
2. А. С. Макаренко. Система органів державного регулювання інвестиційної діяльності. Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика). Вип. 3–4 (12–13), 2018.

УДК 338.2:336.2

О.Ю. СНИГОВА,

доктор економічних наук, старший науковий співробітник,  
старший науковий співробітник відділу промислової політики  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»  
м. Київ, Україна

### **ЩОДО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ВЛАСНІСТЮ У ПРОМИСЛОВІЙ СФЕРІ: ОЦІНКА ДОСЯГНЕНЬ УКРАЇНИ ДЛЯ ВСТУПУ В ЄС**

Поглиблення співробітництва України та ЄС з питань політики у сфері промисловості та підприємництва, передбачене Угодою про асоціацію, має покращувати умови ведення підприємницької діяльності для всіх суб'єктів господарювання та повинно ґрунтуватися на регуляторних реформах, які включатимуть реструктуризацію державного сектору зокрема з метою підвищення його конкурентоспроможності [1].

Оцінка прогресу України у цій сфері є необхідною умовою на шляху до членства в ЄС та передбачає оцінку відповідності вітчизняної економіки вимогам та принципам ринкової економіки для забезпечення її конкурентоздатності на ринку ЄС. Однією з найважливіших сфер, що потребують запровадження реформ з підвищення конкурентоздатності на ринку ЄС, є управління державною власністю у промисловій сфері, що поміж інших передбачає приватизацію, реструктуризацію або ліквідації державних (також соціальних/державних) підприємств.

Стан приватизації та реструктуризації у 2022 р. Рестарт приватизації у 2022 р. став продовженням реалізації заходів підвищення ефективності управління державною власністю з метою зростання конкурентоспроможності та одночасно став важливим заходом відновлення бізнес-активності в Україні. У листопаді 2022 р. ухвалено Закон України №2719-ІХ щодо спрощення процедури приватизації державного і комунального майна, яке перебуває у податковій заставі, та забезпечення адміністрування погашення податкового боргу. Це дозволило розблокувати процедуру приватизації 41 об'єкта державної форми власності із сукупною стартовою ціною 1 млрд грн. [2].

Фонд державного майна впродовж 2022 р. провів 193 аукціони з продажу держмайна в межах малої приватизації, в яких прийняли участь 973 учасника. Очікувані надходження до державного бюджету від приватизації державного майна станом на 31.12.2022 р. становили 2,2 млрд. грн., з них надійшло 1,7 млрд. грн. Також у 2022 р. проведено 1193 аукціони щодо оренди державного майна, в яких узяли участь 1562 підприємці. Очікувані надходження після укладання всіх договорів становлять 1,6 млрд грн.

Станом на жовтень 2022 р. затверджено перелік державних підприємств, які будуть спрямовані на ліквідацію. За даними документу - 354 держпідприємства будуть ліквідовані або реорганізовані. В більшості випадків це юридичні оболонки, за якими немає потужностей для поновлення роботи [3].

Реформи та ключові зміни у корпоративному управлінні державними підприємствами у 2022 р. Удосконалення корпоративного управління суб'єктами господарювання є ключовим компонентом реформи Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки, схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2015 р. № 662-р. [4].

У 2022 р. реформи управління промисловими державними підприємствами значною мірою стосуються змін, які є ключовими під час воєнного стану. В рішенні Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 30.12.2021 №1291, яким затверджений стандарт №4 для професійних учасників, встановленні терміни подачі внутрішніх документів щодо корпоративного управління до регулятора. Рішенням від 01.06.2022 №558 Комісія переносить подання таких документів у термін протягом 90 днів після завершення воєнного стану.

У квітні 2022 р. прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо здійснення моніторингу потенційних загроз національній безпеці України у сфері економіки», який надає право органам, що виконують функцію власника державних підприємств та банків визначати місце розташування компанії як виключне, за яким мають виконувати свої обов'язки посадові особи компанії, у тому числі члени наглядової ради. *Закон спрямований на забезпечення безперервності прийняття рішень на державних підприємствах.*

Протягом 2022 р. зареєстровано три законодавчі ініціативи щодо реформи корпоративного управління оператора газотранспортної системи України (далі – ОГТСУ). Наразі існує три версії законопроекту №8068 щодо змін у корпоративному управлінні "ОГТСУ".

Зареєстровано альтернативний законопроект №8068-1 "Про заходи щодо реформування корпоративного управління оператора газотранспортної системи України", який відповідає рекомендаціям Світового банку та Секретаріату Енергетичного Співтовариства щодо запровадження належного корпоративного управління в "ОГТСУ".

Включено у якості плану дій до проєкту протокольного рішення Кабінету Міністрів, підготовленого Мінекономіки у вересні 2022 року, цільову модель корпоративного управління для "ОГТСУ", розроблену Світовим Банком та погодженої Секретаріатом Енергетичного Співтовариства, та конкретні рекомендації щодо впровадження цієї моделі.

Ухвалено у першому читанні Верховною Радою законопроект «Про корпоратизацію "Енергоатома"», який створює правові, економічні та організаційні засади для корпоратизації компанії (перетворення організаційно-правової форми "Енергоатома" з державного підприємства на акціонерне товариство).

Статус приватизації та реструктуризації у 2022 р. У 2022 р. прийнято Закон "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави". Його прийняття спрямовано на спрощення та пришвидшення приватизації, сприяння релокації

бізнесу з територій, де ведуться бойові дії або є така загроза, відновлення, перезапуск та подальший розвиток виробництв, створення дієвих передумов відбудови і економічного відновлення держави.

Частина положень закону стосується періоду дії воєнного стану. Вони спрямовані на унеможливлення приватизації об'єктів великої приватизації в період дії воєнного стану, пришвидшення отримання та переоформлення дозвільних документів та ліцензій для власників приватизованих об'єктів. В той же час постійні нововведення стосуються удосконалення процесу приватизації з точки зору забезпечення його прозорості та мінімізації участі недобросовісних учасників для зриву аукціону тощо.

Плани щодо приватизації та реструктуризації у 2023 р. Подальша реалізація положень Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки для покращення умов ведення підприємницької діяльності у 2023 р. передбачає для реалізації заходи, спрямовані на мінімізацію частки держави в економіці зі збереженням державного контролю в стратегічних та важливих для безпеки України галузях.

Для цього передбачено:

відновлення «великої приватизації» для стимулювання інвестицій;  
оновлення переліку стратегічних підприємств, які не підлягають приватизації, розроблення стратегії управління підприємствами, які були конфісковані у підсанкційних осіб, та оптимізувати структуру ФДМУ [5];

передача більшості державних підприємств до сфери управління Фонду держмайна (будуть приватизовані, або отримають новий рівень управління за стандартами ОЕСР);

прискорення ліквідації неспроможних підприємств;  
оптимізація структури ФДМУ.

Висновки. Таким чином, попри повномасштабну російську агресію, виконання зобов'язань Україною відповідно до угоди про асоціацію з Європейського Союзу, є достатньо високими. Одночасно оцінку «5 балів» з п'яти можливих Україна не отримала в жодному з оцінюваних секторів. Найбільш підготовленими сторонами, за якими отримано «4 бали», стали сектори енергетики, митного союзу, зовнішніх зв'язків і зовнішньої, безпекової та оборонної політики.

Зважаючи на специфіку сфери управління державним майном у промисловій сфері в умовах воєнного стану, обсяг здійснених у 2022 р. робіт є значним та стосується більшою мірою підвищення якості і швидкості прийняття рішень у цій сфері для релокації та адаптації підприємств до функціонування в соціальних, економічних та політичних нових умовах. Також значний обсяг робіт заплановано на 2023 р., стосується відновлення «великої приватизації»; запровадження нового рівня управління за стандартами ОЕСР; прискорення ліквідації неспроможних підприємств.

В той же час, управління державним майном у промисловій сфері в умовах воєнного стану вимагає зосередження уваги на роботі з імплементації законодавства ЄС, який потребуватиме високого рівня кадрової й інституційної спроможності.

### **Список використаних джерел:**

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
2. Закон України №2719-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законів України щодо приватизації державного і комунального майна, яке перебуває у податковій заставі, та забезпечення адміністрування погашення

податкового боргу» від 03 листопада 2022 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2719-20#Text>

3. Сайт Фонду державного майна. <https://www.spfu.gov.ua/>
4. Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки, схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2015 р. № 662-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80#Text>
5. Про затвердження переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/83-2015-%D0%BF#Text>

УДК 005.31:519.8:330.1:330.3:339.9

Н.В. ТРУШКІНА

кандидат економічних наук, старший дослідник,  
докторант, старший науковий співробітник сектору промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України,  
м. Харків, Україна

## **СУТНІСТЬ МЕТОДОЛОГІЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ДОСВІД ФРАНЦІЇ ТА ВЕЛИКОБРИТАНІЇ**

На даний час у Європейському Союзі використовуються різноманітні методології ідентифікації об'єктів критичної інфраструктури. Консорціум під керівництвом голландської дослідницької організації TNO умовно класифікував існуючі методики за трьома основними типами:

1) підхід, який засновано на послугах (наприклад, Швейцарія), де уряд ідентифікує критично важливі активи на підставі галузевих критеріїв, що визначають порогові значення/рівень обслуговування активів;

2) підхід, який засновано на операторі (наприклад, Франція), де завдання визначення того, які активи чи послуги є критично важливими, залишається за окремими операторами критично важливих об'єктів інфраструктури;

3) підхід, що засновано на активах або гібридах (наприклад, у Великій Британії), у якому використовуються елементи підходів, орієнтовані як на послуги, так і на оператора.

Методологію ідентифікації критично важливих об'єктів інфраструктури викладено у Директиві Ради ЄС 2008/114/ЄС від 8 грудня 2008 р. про ідентифікацію та позначення європейських критично важливих інфраструктур та оцінювання необхідності поліпшення їх захисту. Хоча технічно Директива стосується лише визначення європейських критично важливих об'єктів інфраструктур (ЄКВОІ) у транспортному [1-3] та енергетичному [4] секторах, вона побічно припускає, що її можна також застосовувати до ідентифікації національних критично важливих об'єктів інфраструктури в інших секторах.

Методологія ідентифікації включає такі етапи:

Етап 1. Кожна держава-член ЄС має застосовувати галузеві критерії, щоб зробити перший вибір критично важливих інфраструктур у секторі.

Етап 2. Кожна держава-член ЄС має застосовувати визначення критично важливої інфраструктури відповідно до статті 2 (а) Директиви щодо потенційних європейських критично важливих об'єктів інфраструктури.

Значення впливу визначатиметься або з використанням національних методів визначення критично важливих об'єктів інфраструктур, або з посиланням на міжсекторальні критерії (етап 4) на відповідному національному рівні. Для

інфраструктури, що надає послуги систем життєзабезпечення, буде взято до уваги наявність альтернатив і тривалість збоїв або відновлення.

Етап 3. Кожна держава-член ЄС має застосовувати транскордонний елемент визначення європейських критично важливих об'єктів інфраструктури відповідно до статті 2 (b) Директиви, що пройшов перші два етапи цієї процедури.

Потенційні ЄКВОІ, які відповідають визначенню, перейдуть на наступний етап процедури. Для інфраструктури, що надає послуги систем життєзабезпечення, буде взято до уваги наявність альтернатив і тривалість збоїв або відновлення.

Етап 4. Кожна держава-член має застосовувати міжгалузеві критерії до інших потенційних ЄКВОІ. Міжгалузеві критерії мають враховувати: ступінь впливу; для інфраструктури, що надає послуги систем життєзабезпечення, наявність альтернатив; тривалість зриву або відновлення.

Потенційні ЄКВОІ, які не задовольняють міжгалузевим критеріям, не вважатимуться ЄКВОІ. Потенційні ЄКВОІ, які пройшли цю процедуру, мають повідомлятися тільки тим державам-членам Європейського Союзу, на яких потенційні ЄКВОІ можуть істотно вплинути.

У Франції уряд не ідентифікує окремі активи критично важливих об'єктів інфраструктури. Натомість призначено так звані «життєво важливі оператори» (ЖВО), які, у свою чергу, відповідають за виявлення окремих активів. Відповідно до Кодексу оборони, відповідальний міністр («координуюче міністерство») даного сектора діяльності призначає «життєво важливого оператора» для консультацій з іншими відповідними міністерствами. Міністр-координатор повідомляє оператора про намір призначити його життєво важливим оператором. Цей крок є також приводом для початкової консультації між урядом та оператором.

Для позначення життєво важливих об'єктів оператори мають виконати дві умови:

- їхня діяльність здійснюється повністю або частково у сфері діяльності, що має життєво важливе значення;

- вони управляють або використовують принаймні одну установу, структуру або об'єкт, чия шкода, недоступність або руйнування унаслідок зловмисних дій, диверсії або тероризму можуть мати серйозні наслідки для здатності нації до виживання чи здоров'я та життя населення.

Загалом статус як життєво важливого об'єкту можуть отримати: 1) асоціації, фонди або міжнародні організації; 2) державні служби, місцеві органи влади, група місцевих органів влади, державна установа, незалежний адміністративний орган.

У разі корпорації життєво важливий об'єкт може бути материнською компанією або дочірньою компанією. Вибір здійснюється після консультації з відповідним оператором. Декілька дочірніх компаній однієї і тієї ж групи можуть бути потенційно призначені. Коли призначення оператора виконується одночасно кількома міністрами, консультативний процес дозволяє визначити, який міністр виконуватиме функції координатора.

По мірі можливості координуюче міністерство має відповідати за сектор життєвої важливості, у якому життєво важливий оператор здійснює свою основну діяльність. У рамках своєї звичайної діяльності життєво важливий оператор може виконувати субпідрядну або аутсорсингову функцію (одну або декілька), які сприяють досягненню життєво важливої діяльності. У цьому випадку життєво важливий оператор має вжити необхідних заходів щодо свого субпідрядника або постачальника, щоб останній сприяв досягненню безпеки та захисту критичної інфраструктури [5-9].

При цьому варто зазначити, що життєво важливий оператор розробляє свої «плани безпеки оператора». Аналіз ризиків, який виконано під час розроблення плану безпеки оператора, дозволяє їм надавати як доповнення до свого плану список установок,

підприємств або систем, які вони вважають доречними для позначення як «життєво важливі об'єкти».

Великобританія визнає дев'ять критично важливих секторів і двадцять підлеглих критично важливих служб. Ці служби, у свою чергу, складаються з активів, які потрібно ідентифікувати.

Міністерство, яке відповідальне за сектор, проводить початковий відбір активів та операторів (оператори вибираються на основі їх відносної частки ринку). Центр захисту національної інфраструктури проводить паралельно власну оцінку. На основі сукупних вихідних даних операторів, відповідальних міністерств та Центру захисту національної інфраструктури, актив (який також може бути процесом) зіставляється з наслідками потенційного збою в обслуговуванні.

Шість рівнів критичності (від CAT0 до CAT5) було визначено та зіставлено з трьома конкретними міжгалузевими критеріями, а саме: вплив життя; економічний вплив; вплив на життєво важливі послуги. На загальнодоступному рівні ці критерії мають лише описовий і суб'єктивний характер. На класифікованому рівні кожному з вісімнадцяти можливих критеріїв надано кількісні та об'єктивні значення (метрики).

Ця сегментація виконується у поєднанні з критеріями, специфічними для кожного сектора, що є унікальними для кожного з дев'яти критично важливих секторів. У результаті виходить дуже невеликий набір активів із найвищими рівнями критичності. Тільки активи категорії 3 і вище вважаються справді «критично важливими». Комбінація рівня САТ та ймовірності атаки, яка є комбінацією вразливості (наприклад, легкість доступу до активу) та загрози (наприклад, тип атаки та ймовірність атаки, або, для загроз, ймовірність невдачі), визначає пріоритет активу. Масштаб ймовірності може бути дуже динамічним і може змінюватися багато разів на рік щодо загроз безпеці.

Отже, виходячи з вищевикладеного можна зробити такий висновок. Кожна країна має свою особливу специфіку при розробленні та практичному впровадженні методології ідентифікації критично важливих об'єктів інфраструктури. Це питання є дискусійним, багатоаспектним, різноманітним і потребує проведення ґрунтовного і розширеного аналізу.

Тому у подальших наукових дослідженнях планується вивчити, узагальнити та виконати порівняльний аналіз існуючих методологій ідентифікації об'єктів критичної інфраструктури у різних країнах світу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Khaustova V. Ye., Boiko O. V., Trushkina N. V. Vectors of Increasing the Level of Innovation and Investment Attractiveness of the Transport and Logistics Infrastructure of the National Economy of Ukraine. *The Problems of Economy*. 2022. No. 3. P. 84-97. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-84-97>.
2. Liashenko V., Khaustova V., Trushkina N. Cross-border transport and logistics cluster as a tool for territorial development of Ukraine and Poland: institutional basis. *Journal of European Economy*. 2022. Vol. 21. No. 4(83). P. 503-521. <https://doi.org/10.35774/jee2022.04.503>.
3. Remyha Y., Zaiarniuk O., Lozova T., Trushkina N., Yakushev O., Korovin Y. Energy-saving technologies for sustainable development of the maritime transport logistics market. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Vol. 1126. Article 012037. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012037>.
4. Trushkina N., Pahlevanzade A., Pahlevanzade A., Maslennikov Ye. Conceptual provisions of the transformation of the national energy system of Ukraine in the context of the European Green Deal. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2021. Vol. 24. No. 4. P. 121-138. <https://doi.org/10.33223/epj/144861>.



5. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття «критична інфраструктура» з позицій національної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 58-78. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.
6. Трушкіна Н. Сутність поняття «розвиток критичної інфраструктури». *Moderní aspekty vědy: XXIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2023. Str. 149-163.*
7. Khaustova V., Tirlea M. R., Dandara L., Trushkina N., Birca I. Development of Critical Infrastructure from the Point of View of Information Security [Dezvoltarea infrastructurii critice din punct de vedere al securității informațiilor]. *UNIVERS STRATEGIC – Revistă de Studii Strategice Interdisciplinare și de Securitate*. 2023. Anul XIV. Nr. 1(53). P. 170-188.
8. Трушкіна Н. Еволюція теоретичних поглядів на сутність поняття «інфраструктура». *Věda a perspektivy*. 2023. № 3(22). Str. 125-143. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-3\(22\)-125-143](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-3(22)-125-143).
9. Bezpartochnyi M., Trushkina N., Birca I. Critical infrastructure development management mechanism: theoretical aspects. *Current issues of the management of socio-economic systems in terms of globalization challenges: scientific monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 612-628. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7799542>.

УДК 338.246.8:005.334]:005.52

А.В. ЧЕРЕП

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет,  
м. Запоріжжя, Україна

В.Г. ВОРОНКОВА

доктор філософських наук, професор,  
Запорізький національний університет,  
м. Запоріжжя, Україна

## АНАЛІЗ БЕЗПЕКИ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО КЛІМАТУ З МЕТОЮ СТВОРЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ РИЗИКІВ

*Людська безпека* стосується всіх критичних проблем, з якими стикається сьогодні світ, включаючи мир, права людини, нерівність, здоров'я, харчування, освіту, робочі місця, безпечні спільноти та особисту безпеку, енергію, забруднення, біорізноманіття та, звичайно, зміну клімату. Людська безпека націлена на виконання 17 Цілей сталого розвитку ООН, які 193 країни вже схвалили та згуртувалися навколо них. Людська безпека може згуртувати широку підтримку зобов'язань, які вже взяли національні уряди, агентства ООН, громади, корпорації, НУО, релігійні групи, щоб зробити розпорошений та фрагментований світ кращим і безпечнішим для всіх у контексті соціально-орієнтованого державного управління [1].

Безпека більше не може стосуватися лише національної або військової безпеки, вона має охоплювати всі аспекти добробуту людини – здоров'я, харчування, працевлаштування, рівень життя, освіту, громадську довіру та соціальну терпимість. Людська безпека – це широкий концептуальний підхід, застосовний до всіх сфер політики розвитку. Такий інтегрований підхід може пришвидшити позитивні дії для подолання таких загроз, як пандемії та зміни клімату, координувати та прискорити впровадження ЦСР, посилити багатосторонню співпрацю. Безпека людини - це процес, який можна і потрібно застосовувати для покращення реалізації всіх суспільно схвалених цілей,

пов'язаних із правами людини та людським розвитком. Безпека людини полягає у тому, щоб поставити людину в центр розвитку. Людська безпека повинна бути встановлена як універсальний орієнтир для ефективних стратегій розвитку в майбутньому - соціальних, екологічних та економічних цілей сталого розвитку (ЦСР) як чинник забезпечення конкурентоспроможності економіки та її інноваційного розвитку [2].

*Екологічна безпека* все більше впливає на інші виклики безпеці, такі як конфлікти, безпека здоров'я та пересування людей. Екологічна безпека має бути частиною будь-якої програми з питань миру та безпеки, щоб максимізувати обґрунтоване прийняття рішень і розробку політики з метою досягнення ЦСР. Глобальну екологічну безпеку можна покращити шляхом посилення координації та співпраці на місцевому, національному, регіональному та глобальному рівнях управління. Стійкість є одним із важливих факторів, який допоможе вирішити проблему екологічної безпеки у довгостроковій перспективі [3].

Стійкість може мати практичний аспект, наприклад, успішне управління місцевою чи національною інфраструктурою, гарним прикладом можуть бути зусилля Нідерландів щодо безпеки своїх прибережних територій. Іншим аспектом було б належне управління, оскільки країни з хорошим досвідом верховенства права, як правило, краще підготовлені до вирішення екологічних проблем. Зміна навколишнього середовища може вплинути на глобальну безпеку, змінивши співвідношення сил між країнами, що може призвести до посилення конкуренції [4].

Екологічні проблеми можуть впливати на безпеку на кількох рівнях. По-перше, вони можуть мати прямий вплив, наприклад, коли стихійні лиха впливають на засоби існування та фізичну безпеку людей. По-друге, вони можуть спричинити незахищеність системи, наприклад, коли незахищеність навколишнього середовища перетворюється на брак їжі чи води. Нарешті, політичний і геополітичний рівень може зазнати негативного впливу в результаті перших двох у поєднанні з поганим управлінням і корупцією. Загрози екологічній безпеці можуть вплинути на інші сектори безпеки шляхом загострення існуючої місцевої, національної, регіональної чи навіть глобальної напруженості [5]. Багато громад у світі, особливо в країнах з низьким і середнім рівнем доходу, десятиліттями страждали від погіршення навколишнього середовища через невідлі, неадекватні або неправильно керовані промислові та сільськогосподарські дії та політику. Тому це не нова проблема безпеки як така. Однак цей аспект екологічної безпеки може бути загострений через прискорення кліматичних змін, які мають неоднаковий вплив на окремі регіони, наприклад, Близький Схід, Африка на південь від Сахари та Південно-Східна Азія [6].

*Економічна безпека* є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Це пояснюється вимогами сучасної економіки до наукового співтовариства. Економічна безпека - це такий стан економіки, при якому соціальна напруга всередині суспільства знімається шляхом зростання добробуту населення, підвищення престижу країни на світовому рівні [7]. Такий стан економіки та інститутів влади, за якого забезпечується гарантований захист національних інтересів, соціально орієнтований розвиток країни в цілому, достатній оборонний потенціал навіть за несприятливих умов розвитку зовнішніх і внутрішніх процесів розуміється як економічна безпека на державному рівні. Економічна безпека як стан захищеності національної економіки від зовнішніх і внутрішніх загроз, при якому забезпечуються економічний суверенітет країни, єдність її економічного простору, умови для реалізації стратегічних пріоритетів, щоб досягти стабільно високих результатів [8].

Формування таких компетенцій – це тривалий і складний процес, який включає необхідність адаптації для цих цілей не лише окремих сфер соціально-економічної політики (насамперед освітньої), а й соціального середовища загалом.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Воронкова В.Г., Фурсін О.О., Сапа Н.В. Соціально-орієнтоване державне управління: монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2011. 256 с.
2. Воронкова, В.Г., Череп, А.В., Череп, О.Г. Гуманістичні концепції «регенеративної економіки» та «спільного блага» як ефективний чинник управління людськими ресурсами. Theoretical and practical aspects of modern scientific research: collective monograph («Теоретичні та практичні аспекти сучасних наукових досліджень»). Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. p.27-40.
3. Voronkova Valentyna, Puchenko Oleg, Azhazha Marina. Globalization and global governance in the fourth industrial revolution (industry 4.0). Humanities Studies. 2020. Вип.4(81). С. 182-200.
4. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент. Київ: ВД «Професіонал», 2004. С. 57-74.
5. Олексенко Роман. Людина в умовах інформаційного суспільства як об'єкт соціально-економічної рефлексії. Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави. 2017. С. 59-62.
6. Voronkova, Valentina, Cherep, Alla, Nikitenko, Vitalina, Andriukaitiene, Regina. Conceptualization of digital reality expertise in conditions of stochastic insurance: nonlinear methodology. Humanities Studies. 2019. Вип. 2(79). С.182-195.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2018. С. 23-45.
8. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

УДК338.45

І.К. ЧУКАЄВА

доктор економічних наук, старший науковий співробітник,  
головний науковий співробітник відділу розвитку інфраструктури,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,  
м. Київ, Україна

## **МІНІМАЛЬНІ ЗАПАСИ НАФТИ ТА НАФТОПРОДУКТІВ – ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Для України завдання створення мінімальних запасів нафти та нафтопродуктів (МЗНН) представляє особливий інтерес, оскільки Україна не має достатніх власних обсягів ресурсів вуглеводнів і залежить від їх імпорту. З початком повномасштабного вторгнення РФ ця залежність досягла критичних розмірів, що є не припустимим з точки зору енергетичної безпеки України.

Така залежність від імпорту нафти та нафтопродуктів актуалізує доцільність створення МЗНН для задоволення потреб внутрішнього ринку, утримання стабільності на ньому та забезпечення енергетичної безпеки держави.

Це також відповідає і міжнародним зобов'язанням України в енергетичній сфері, зокрема Директиві 2009/119/ЕС [1] щодо вимог мінімальних запасів нафти і нафтопродуктів.

Рівень енергетичної безпеки держави визначається мірою залежності від імпортованих енергоносіїв. Порівняння імпорту і споживання нафти та нафтопродуктів дає змогу кількісно оцінити міру залежності України від їх імпорту (табл.1).

Таблиця 1

**Порівняння імпорту та споживання нафти, бензину та дизельного пального в Україні за період 2019-2020 рр.\***

Показники	2019 р.	2020 р.
	Нафта	
Імпорт, тис. т	790	1246
Споживання, тис.т.	2519	2825
<b>Міра забезпечення споживання імпортом,%</b>	<b>31,4</b>	<b>44,1</b>
Бензин		
Імпорт, тис. т	1042	1005
Споживання, тис.т	1579	1691
<b>Міра забезпечення споживання імпортом,%</b>	<b>66,0</b>	<b>59,4</b>
Дизельне пальне		
Імпорт, тис. т	6257	6089
Споживання, тис.т	5772	5156
<b>Міра забезпечення споживання імпортом,%</b>	<b>108,4</b>	<b>118,0</b>

Розраховано за даними Державної служби статистики України (Енергетичний баланс України (продуктовий) за 2019-2020 роки. URL.: <https://ukrstat.gov.ua/>

*\*Розрахунки виконуються за період 2019-2020 рр. через відсутність у Державної служби статистики України даних за 2021 та 2022 роки.*

Міра забезпечення споживання імпортом у 2020 році складала по нафті 44,1 % , по бензину 59,4%, по дизельному пальному 118,0%.

Неприпустимою з точки зору енергетичної безпеки була і структура імпорту. Більше, ніж 90% імпорту нафтопродуктів у 2020 році здійснювалося з Російської Федерації, Білорусі та Литви.

При цьому, Білорусь для виробництва нафтопродуктів на експорт власних запасів нафти не має, і фактично сама є імпортерами сирової нафти переважно з Російської Федерації. Отже, джерелом сировини для нафтопродуктів, які реалізувалися в Україні, була нафта, яка видобута та експортована з Російської Федерації, що створювало для України додаткові ризики.

З початком повномасштабного вторгнення РФ припинилося постачання нафтопродуктів із Росії, Білорусі та морем з інших країн. Крім того, було зруйновано українську нафтопереробну промисловість. В результаті систематичних обстрілів було пошкоджено 20 нафтобаз. Таким чином, Україна втратила свою нафтопереробну промисловість і перспективи її відродження не відомі.

Це спровокувало вразливість національної економіки до кризи з моторним паливом, що і відбулося на початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України.

Саме тому Уряд створив умови для інтенсифікації ввезення нафтопродуктів з-за кордону. Урядом України було визначено пріоритетність в'їзду автотранспорту з нафтопродуктами до України, забезпечено позачергове оформлення пального на кордонах, передбачено компенсацію збитків через воєнні дії, впроваджено страхування залізничних та автоцистерн які транспортують нафтопродукти. Ще на початку повномасштабної війни було скасовано акцизний збір на нафтопродукти, а ПДВ знижено з 20 до 7%. Також призупинили регулювання цін на пальне, аби дати можливість операторам швидше поповнювати свої запаси.

Це дало можливість наростити обсяги імпорту нафтопродуктів у 2022 році в 12 разів. Сьогодні 95% імпортованого бензину та 72% дизельного палива Україна отримує з країн ЄС. Лідерами постачання є Румунія, Литва, Словаччина, Греція, Болгарія та Польща [2].

Таким чином, з початком повномасштабного вторгнення РФ залежність України від імпорту нафтопродуктів з країни ЄС складає 100%. Це є неприпустимим з точки зору енергетичної безпеки держави.

Зараз імпорту нафтопродукти завозять через західний кордон України бензовозами та залізничними цистернами, що призвело до їх подорожчання. Раніше за наявності дешевої доставки морем цей канал майже не використовувався.

Крім того є ризик, що в Євросоюзі може підвищитись попит на нафтопродукти, і місцеві виробники будуть насамперед забезпечувати внутрішній ринок.

За даними BP Statistical Review of World Energy [3], потужності НПЗ Євросоюзу у 2020 році було завантажено на 72,9%. Отже, вони можуть збільшити переробку нафти на 171 млн т щорічно.

Щоб задовольнити потреби України в бензині, європейським переробникам необхідно збільшити щорічну переробку нафти на 1,8 млн т. Це можна зробити на польських та литовських НПЗ.

Для задоволення потреби України у дизельному паливі, європейським нафтопереробникам необхідно збільшити щорічну переробку нафти майже на 30 млн т.

У цьому контексті створення МЗНН є важливим інструментом забезпечення підвищення рівня енергетичної безпеки та сталості економічного розвитку України в сучасних умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Директива 2009/119/ЄС Ради від 14 вересня 2009 р. стосовно накладення на держав членів ЄС зобов'язання щодо підтримки мінімальних запасів сирої нафти та/або нафтопродуктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.minjust.gov.ua/file/32530>
2. Урядовий портал.URL.: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-za-pivroku-ukraina-v-12-raziv-narostyla-import-palnoho-azhiotazhu-na-rynku-vzhe-nemai>
3. Statistical Review of World Energy 2020 | 69th edition. URL.: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2020-full-report.pdf>

УДК 330.341.4:330.322

**І. А. ШОВКУН**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
провідний науковий співробітник

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,  
м. Київ, Україна

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ**

Повоєнне відновлення національної економіки, що зазнає великих руйнувань внаслідок повномасштабної російської агресії в Україні, потребуватиме залучення зовнішніх інвестицій.

Історичний досвід показав, що приплив іноземного капіталу сприяв задоволенню потреб в інвестиціях на відбудову країн світу після війни. Залучення іноземного капіталу дозволило країнам Західної Європи та Японії після Другої світової війни подолати розрив між низьким рівнем заощаджень (в умовах збідніння населення, нужденності доходів і безробіття) і значними потребами в інвестиціях. Іноземні інвестиції посприяли

здійсненню структурної модернізації економік цих країн, заклали основу для їх технологічного стрибка на вищій щаблі індустріального розвитку [1; 2].

Чинник зовнішніх інвестицій, передусім в обробній промисловості, причетний до збільшення доданої вартості цієї галузі, перерозподілу зайнятості на її користь, підвищення ефективності праці, отже, до зміни структури та зростання економіки [3]. Дослідженнями виявлено доволі широкий спектр можливих прямих і непрямих ефектів ПІІ для економіки приймаючої країни, але визнається важливість не стільки обсягу, скільки якості інвестицій, передусім їх спроможності забезпечити науково-технологічний трансфер і здатність локальних компаній його сприйняти [4].

Інтенсивна індустріалізація країн, що розвиваються, дала старт безпрецедентному зростанню їхніх економік і відбувалася значною мірою завдяки іноземним інвестиціям та принесеним ними технологіям [5]. Азійські країни (Південна Корея, Тайвань, Китай, Індія, В'єтнам тощо) дають переконливі приклади того, як залучення ПІІ за умов економічної відкритості (лібералізації правил інвестування, створення спеціальних економічних зон у приймаючій країні) посприяли становленню сучасного індустріального сектору, поглинанню надлишкової робочої сили із сільського господарства, забезпеченню продуктивнішої зайнятості у промисловості, подоланню бідності, зростанню економіки [6]. Зокрема, структурні зміни та підвищення ефективності економіки В'єтнаму відбулися після лібералізації торгової та інвестиційної політики. Великий приплив іноземного капіталу і технологій у 1990-ті – 2000-і роки відкрив дорогу розвитку сучасних і традиційних галузей [7]. Надходження ПІІ, що концентрувалися передусім у переробній промисловості та інших галузях із великим потенціалом збільшення зайнятості, супроводжувалося значним перерозподілом виробництва та експорту продукції на користь компаній з іноземним капіталом. Перехід робочої сили із сектору державних підприємств до приватних, у тому числі до компаній з іноземним капіталом, посприяв підвищенню продуктивності базових галузей (промисловості, будівництва, торгівлі, готельно-ресторанних послуг) і сукупної продуктивності економіки.

Дослідження груп країн різного рівня розвитку показало, що інвестиції транснаціональних компаній відіграють вагомий роль у перенесенні виробничих процесів із розвинених економік до тих, що розвиваються, відповідно, зменшенні частки промислової зайнятості у перших і збільшенні у других. Загалом потужні потоки вивозу капіталу із розвинених країн докинули немалу пайку до глобального перерозподілу географічної структури світового виробництва. Інтеграція країн, що розвиваються, до глобальних економічних ланцюжків, а разом з тим долучення величезної маси робочої сили до індустріального сектору, орієнтованого на експорт, мало драматичні наслідки для структурного розподілу виробництва у світі [8]. Наприкінці 20-го століття промислова виробнича діяльність значною мірою перемістилася з розвинених країн до країн, що розвиваються, тому експорт товарів із останніх збільшувався швидше, ніж зростала світова економіка. Розвинені країни разом із втратою цілих галузей працевитратних виробництв, позбавилися багатьох добре оплачуваних робочих місць у промисловості, зазнали супутніх соціальних і політичних недугів.

Здатність сприймати технології, створені у розвинених країнах, свого часу стала важливим здобутком країн, що розвиваються, забезпечила масу колишніх сільськогосподарських працівників низької кваліфікації продуктивними робочими місцями [9]. Проте сучасні технології стають все вимогливішими до навичок працівників, автоматизація та інші форми інновацій замішують низькокваліфіковану працю, знижують частку оплати праці у доданій вартості [10]. Тож надалі втрачатиме значення порівняна перевага дешевизни робочої сили, натомість посилюватиметься вагомість технологічно інтенсивних виробництв і зсуватиметься географія їх розміщення. З прогресом технологій, що вивільняють робочу силу з донедавна трудомістких виробництв,

формуватиметься дедалі більше передумов до зворотного руху - решорингу промислового капіталу і релокації виробництв до індустріально розвинених країн і розгортання нових працеекономічних (роботизованих) виробництв [11]. Бенефіціарами цих нових тенденцій стають добре освічені та висококваліфіковані працівники у розвинених країнах. Теперішня дестабілізація світового порядку внаслідок російської агресії в Україні додає аргументів на користь решорингу та релокації, а поза тим – порушення глобальних ланцюжків постачання внаслідок пандемії, американо-китайська торгова війна, специфічне геополітичне позиціонування країн, що розвиваються, внутрішньополітичні процеси у них, що якимось натякають інвесторам на ризики експропріації активів. В умовах, коли світ дедалі швидше ділиться на блоки, а міжнародна економічна інтеграція трансформується у «фрагментовану глобалізацію», компанії диверсифікують ланцюжки поставок і віддаляються від Китаю (як всесвітньої фабрики), змінюючи моделі торгівлі та інвестицій [12]. Обставини змушують західних інвесторів переглядати стратегії своєї діяльності у цих країнах, зважати на геополітичні ризики, обдумувати рішення щодо повернення капіталу. Отже, роль ПІІ як рушія реструктуризації глобальної економіки далеко не вичерпана.

Стратегічною перевагою країн Центральної та Східної Європи як реципієнтів зовнішніх інвестицій, що набули членство ЄС упродовж 2004 - 2013 рр., став потужний модернізаційний ефект від притоку ПІІ до їхніх економік [12]. Залучивши здебільшого високоякісні інвестиції за джерелами походження, галузевою спеціалізацією, технологічними характеристиками, ці країни одержали високопродуктивні активи та оновлення виробничого потенціалу за західними стандартами. Зокрема, лівова частка ПІІ, накопичених Польщею та Угорщиною (понад 85%), походять із країн ЄС групи 15-ти, а не з офшорних юрисдикцій. Частка таких джерел інвестицій становить 80% в економіці Румунії, 70% - Словаччини (ще 16% походить із Чехії та Кореї). Іноземні інвестиції у цих країнах зосереджено значною мірою у реальному секторі - технологічно просунутих галузях переробної промисловості, а також у секторі бізнес-послуг (ІТ, розробка програмного забезпечення), логістиці. Таке галузеве розміщення інвестицій сприяє структурному прогресу їхніх економік. Якісні ПІІ допомогли створити високопродуктивні й експортоорієнтовані галузі промисловості, забезпечили інтеграцію до ланцюжків міжнародної виробничої кооперації (показовий приклад – функціонування транскордонних ланцюжків автомобільних виробництв, що поєднують декілька країн - Німеччину, Чехію, Словаччину та українське прикордоння з ЄС). Завдяки притоку ПІІ у переробну промисловість країн регіону поліпшився склад їхньої експортної корзини, підвищився технологічний рівень товарів у ній, зросли доходи від зовнішньої торгівлі. Зовнішні інвестиції визнають частиною тих необхідних елементів, що забезпечують високу продуктивність економіки макрорегіонів союзу, відповідно до стратегії розумної спеціалізації ЄС, та спряють їхній реструктуризації на інноваційній основі [13].

Власне структурні ефекти ПІІ для економіки окремої країни істотно залежать від того, як вони розміщені по країні та чи пов'язані вони з виробничим сектором, де численні партнери (суміжники) виробляють проміжні товари, будучи інтегрованими до глобальних виробничо-збутових ланцюжків, або ж первинним сектором, що зазвичай розміщений у місцях видобутку копалин [14]. Дослідження ефектів функціонування ПІІ у галузях виробництва засвідчили, що підприємства з іноземним капіталом зазвичай мають вищий рівень продуктивності, ніж місцеві «автохтонні» підприємства; виплачують, як правило, відносно вищу заробітну плату й користуються цією перевагою для залучення робочої сили, впливаючи на перерозподіл зайнятості за галузями та кваліфікаційними групами працівників.

Війна в Україні ще триває і дедалі погіршує стан економіки, але всупереч всьому вже підготовляються плани майбутнього відродження національного господарства, ведеться пошук джерел коштів для відбудови його потенціалу та модернізації структури.

Реалізація таких планів, безумовно, буде нездійсненою без масштабного залучення іноземних інвестицій.

**Список використаних джерел:**

1. Eichengreen B. Shaping a Marshall Plan for Ukraine. *Project Syndicate*. May 10, 2022. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/shaping-marshall-plan-for-ukraine-by-barry-eichengreen-2022-05>
2. Blomström M., Konan D., Lipsey R. E. FDI in the Restructuring of the Japanese Economy. May 2000. NBER Working Paper No. 7693. Available at NBER: <http://www.nber.org/papers/w7693>
3. Alvarez V.I., Chen Ch., Pandalai-Nayar N., Varela L., Yi K.-M., Zhang H. Multinationals and structural transformation. September 2022. NBER Working Paper 30494. Available at NBER: <http://www.nber.org/papers/w30494>
4. Carbonell J. B., Werner R. A. Does Foreign Direct Investment Generate Economic Growth? A New Empirical Approach Applied to Spain. *Economic Geography*. 2018. 94:4. Pp. 425-456, DOI: 10.1080/00130095.2017.1393312
5. Swapnil S., Hillemane M., Subrahmanya B. Growth and Structural Change in the Indian Economy An Analysis of Pattern, Determinants, and Outcomes. *Economic and political weekly*. 2020. 55. Pp. 65-70.
6. Acemoglu D. China's Economy Is Rotting from the Head. *Project Syndicate*. Oct 28, 2022. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/xi-jinping-china-economy-rotting-from-the-head-by-daron-acemoglu-2022-10>
7. McCaig B., Pavcnik N. Moving Out of Agriculture: Structural Change in Viet Nam. // Structural change, fundamentals, and growth: a framework and case studies / edited by Margaret McMillan, Dani Rodrik, and Claudia Sepúlveda. Washington, DC : International Food Policy Research Institute. 2016. Pp. 81 – 124.
8. Spence M. Regime Change in the Global Economy. *Project Syndicate*. Jan 14, 2022. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/global-economy-regime-change-lewis-turning-point-by-michael-spence-2022-01/>
9. Rodrik D. Reviving Appropriate Technology. *Project Syndicate*. Feb 9, 2022. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/appropriate-technology-global-innovation-and-labor-by-dani-rodrik-2022-02>
10. Zhai, W., Sun, S. & Zhang, G. Reshoring of American manufacturing companies from China. *Operations Management Research*. 2016. Vol. 9(3). Pp. 62-74. DOI: 10.1007/s12063-016-0114-z
11. El-Erian M. A. Fragmented Globalization. *Project Syndicate*. Mar 8, 2023. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/globalization-not-ending-but-becoming-more-fragmented-by-mohamed-a-el-erian-2023-03>
12. Havlik P., Hunya G., Zaytsev Y. Foreign Direct Investments: A Comparison of EAEU, DCFTA and Selected EU-CEE Countries. *WIIW Research Report* No. 428. June 2018. 43 pages.
13. Kruse M., Somcutean C., Wedemeier J. Productivity, Smart Specialisation, and Innovation: Empirical findings on EU macro-regions. *Region*. 2023. Vol. 10. No. 1. Pp. 1–18. DOI: 10.18335/region.v10i1.419
14. Escobar O., Mühlen H. The role of FDI in structural change: Evidence from Mexico, KCG Working Paper. 2018. No. 13. Kiel Centre for Globalization. URL: <http://hdl.handle.net/10419/183188>



## СЕКЦІЯ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ

УДК 332.1:33

Н.М. ГОБЛИК-МАРКОВИЧ

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

С.О. ХАУСТОВ

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 242 «Туризм»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ У РЕГІОНІ

Ефективність формування та використання туристичних дестинацій залежить від якісного їх територіального, організаційно-економічного та ресурсного планування, що забезпечуватиме синергію місцевих туристичних ресурсів та інших видів економічної діяльності регіону. Актуальність стратегічного планування туристичних дестинацій на рівні регіону зумовлена рядом факторів, а саме: наявні туристичних ресурсів, їх особливостей та територіальних локацій, рівня інфраструктурного забезпечення туристичних дестинацій, взаємозв'язків з сферою гостинності та інших галузей розвитку територіальних громад.

Туристична дестинація зазвичай сприймається як територія з певним переліком засобів обслуговування й послуг, зручностей для забезпечення всіляких потреб туристів. Інакше кажучи, туристична дестинація містить у собі найбільш важливі й вирішальні елементи туризму, необхідні для споживачів туристичних послуг. Регіон туристичної дестинації є одним з найважливіших у туристичній системі, тому що самі туристичні дестинації і їхній імідж безпосередньо приваблюють туристів, мотивують їх отримувати відповідні послуги і у такий спосіб активізують всю туристичну систему [1].

Стратегічне планування являє собою особливий вид управлінської діяльності, що полягає в розробці стратегічних рішень, які передбачають постановку цілей і стратегій розвитку територій на довгострокову перспективу, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування економіки та швидку адаптацію до змін умов зовнішнього середовища.

Для того, щоб деяка територія стала дестинацією, необхідно виконати наступні умови:

- наявність на цій території засобів розміщення, харчування, розваг та розвиненої транспортної інфраструктури;
- наявність культурно-історичних, природних або інших визначних пам'яток, що цікавлять туристів;
- налагоджена робота комунікаційних та інформаційних систем, а також систем резервування, так як це необхідний інструмент інформування ринку туристичних послуг про дестинації.

Як зазначають науковці Корж Н.В. та Басюк Д.І., «Враховуючи тісний зв'язок туристичних дестинацій з регіональним розвитком, дуже важливо враховувати в управлінні критерій, пов'язаний із стійким розвитком території, а саме – наявність у регіоні концепції стійкого розвитку, ініціативних або робочих груп, що діють за цим

напрямом. Тоді система стратегічного планування буде орієнтуватися на перспективи, а не на сучасні реалії системи регіонального управління, демонструючи напрями її розвитку» [2, с.80].

Світовий досвід свідчить, що практичне використання концепцій конкурентоспроможності дестинації проявляється в розробці програм і стратегій розвитку локальних адміністративних одиниць (громад, округів, провінцій) як територій, привабливих для кваліфікованих кадрів і вибагливих споживачів. Локальні адміністративні одиниці виступають у ролі туристичних дестинацій, а туризм розглядається як форма розширення збуту місцевих товарів і послуг.

В умовах посиленої конкуренції дестинації підвищують свою конкурентоспроможність тільки реалізуючи механізм послідовного накопичення компетенції, інновацій, якості обслуговування, що приводить до отримання необхідних обсягів доходів заради забезпечення гідного рівня життя місцевого населення.

Колектив науковців [3] виділяють різні методологічні підходи до стратегічного планування туристичних дестинацій, які залежать від поставлених завдань, особливостей території, розміру та стадії життєвого циклу дестинації:

1) Функціональний підхід є універсальним для дестинацій будь-якого рівня та розміру, особливо у випадку, якщо мова йде про перші спроби визначення стратегії розвитку туризму. За такого підходу стратегічні цілі формуються відповідно названих вище пріоритетів, а операційні – конкретизують їх, виходячи з нагальних потреб туристичної дестинації, визначених за допомогою методів стратегічного аналізу;

2) Територіальний підхід є оптимальним для туристичних регіонів: великих міст, областей та їх об'єднань, районів, об'єднаних територіальних громад. Його застосування є доцільним при наявності очевидних диспропорцій, видимих полюсів зростання туризму всередині території;

3) Продуктовий підхід варто застосовувати у тих випадках, коли туристичний продукт території є недиференційованим або взагалі відсутній, імідж розмитим, а завданням дестинації є визначення видової туристичної спеціалізації і/або налагодження механізмів державно-приватного партнерства в рамках певної продуктової концепції. Такий підхід означає насамперед розроблення концепцій туристичного продукту, актуальних для дестинації і перспективних з точки зору ринкових тенденцій.

У рамках кожного підходу і формуються оперативні цілі стосовно підтримки, реставрації, реконструкції, відновлення існуючих об'єктів туристичного показу й інфраструктури; створення нових об'єктів і реалізації інноваційних проектів; вдосконалення івентивного портфеля. Також уточнюються задачі популяризації кожного концепту.

Отже, можна виділити ряд особливостей, що відрізняють процес стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій:

- багаторівневий характер суб'єкта планування - його ядром виступає орган місцевого самоврядування, а іншими складовими є представники громадських організацій і підприємницьких структур;

- основою планування виступає комплекс чинників, серед яких: регіональні плани розбудови територій, наявність інфраструктури туризму у регіоні, географічні та кліматичні особливості локації туристичної дестинації, культурні та історичні особливості місцевості.

- етапи стратегічного планування повинні узгоджуватися на всіх рівнях: регіональному, місцевому та локальному.

- застосування різних методологічних підходів залежно від цілей, територіальних особливостей, розмірів туристичних дестинацій і їх ролі у економіці регіону.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Юрчишина Л. І. Дестинація як основа регіонального розвитку туризму. Економічний вісник. 2017. №4 . С.77-84
2. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. – Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. – 322 с.
3. Дупляк Т. П., Жученко В. Г., Забалдіна Ю. Б. Методологічні підходи до стратегічного планування розвитку туристичної дестинації. Ефективна економіка. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.78

УДК 332.14: 332.024.2: 332.722.4(477)(045)

Н. О. МИХАЛЬЧИНЕЦЬ

аспірант  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

### **ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Військова агресія росії проти України спричинила додаткові загрози національній економічній безпеці. Після року активного військового протистояння, процеси подолання загроз вже характеризуються певними позитивними зрушеннями: зростанням обороноздатності, інтеграцією ринків, поглибленням міжнародних економічних зв'язків, розвитком міжнародної кооперації та інтернаціоналізації. У зв'язку із посиленням міжрегіональних диспропорцій соціально-економічного розвитку, багато регіонів України та окремі територіальні громади відчувають реальну потребу у заходах забезпечення економічної безпеки та територіальної цілісності.

Окрім загроз викликаних військовою агресією росії, в Україні існують ще ряд загроз економічній безпеці, що потребують розробки заходів їх подолання. Серед таких загроз корупція, низький рівень інвестицій, нерозвинена інфраструктура, екологічні проблеми, геополітична нестабільність. Корупція та недостатня прозорість у державному управлінні та бізнесі, що призводить до втрат державних ресурсів, зниження ефективності державних програм та проєктів, порушення рівності умов для бізнесу та зростання економічної нерівності. Низький рівень інвестицій та конкурентоспроможності, що ускладнює розвиток підприємництва, знижує рівень зайнятості та доходів населення [1]. Нерозвинена інфраструктура та слабкий розвиток ринків, що обмежує можливості економічного зростання та конкуренції. Екологічні проблеми та недостатня ефективність енергетичного сектору, що створює загрозу для здоров'я населення та навколишнього середовища, а також обмежує можливості розвитку сучасних технологій та економічного зростання [2]. Ризики геополітичної нестабільності та економічної залежності від інших країн, що може призвести до втрат суверенітету та зниження економічної безпеки.

Один з ключових факторів економічної безпеки країни – це розвиток територіальних громад. Існує декілька основних підходів до територіального розвитку в умовах забезпечення економічної безпеки:

– Децентралізація, яка полягає у збільшенні повноважень територіальних органів влади, зокрема, в галузі земельних відносин, розвитку місцевих підприємств, планування територій тощо [3]. Цей підхід сприяє розвитку регіонів, зменшенню рівня корупції та забезпеченню економічної стійкості територій.

– Кластеризація, що спрямована на формування кластерів територіальних підприємств та розвиток співпраці між ними. Цей підхід дозволяє забезпечити синергію виробничих процесів, зменшити витрати на виробництво, збільшити якість продукції та конкурентоспроможність підприємств.

– Розвиток територіальної інфраструктури, що включає покращення дорожньої, енергетичної та інформаційної інфраструктури. Цей підхід сприяє залученню інвестицій, збільшенню економічної активності на територіях та забезпеченню рівного доступу до послуг.

– Розвиток людських ресурсів, зокрема, підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників. Цей підхід сприяє забезпеченню високої якості робочої сили та зменшенню рівня безробіття.

– Стимулювання підприємництва, яке включає створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, забезпечення доступу до фінансових ресурсів та зменшення бюрократичних перешкод для підприємців. Крім того, це передбачає створення системи підтримки малих та середніх підприємств, включаючи консультування, навчання та інші ресурси. Також важливим елементом є підтримка інновацій та досліджень у бізнесі, що допоможе підприємствам збільшити їх конкурентоспроможність та створити нові ринки та можливості [4]. Нарешті, необхідно створити ефективні механізми взаємодії між бізнесом та державою, що дозволить розвивати підприємництво відповідно до потреб ринку та забезпечити стабільний розвиток економіки в цілому.

Дослідження особливостей територіального розвитку в Україні має велике значення для розуміння проблем, які стикається країна та регіони, і для розробки ефективних стратегій розвитку на місцевому та національному рівнях [5]. Знання про демографічну, економічну та соціальну ситуацію в окремих регіонах допомагає усунути нерівності в розвитку територій, забезпечити збалансований розвиток країни та зменшити тиск на густонаселені регіони. Крім того, вивчення особливостей територіального розвитку дозволяє виявити потенціал кожного регіону та визначити напрямки, які можуть бути перспективними для розвитку. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів та забезпечує ефективне використання ресурсів. Дослідження особливостей територіального розвитку в Україні можуть допомогти вирішити питання щодо реформування адміністративно-територіального устрою країни, включаючи об'єднання або поділ окремих регіонів. Такі дослідження також можуть допомогти у формуванні та реалізації стратегії розвитку країни в цілому.

#### *Список використаних джерел:*

1. Стегней, М. І. Інвестиційно-інноваційні домінанти сталого розвитку територіальних одиниць / М. І. Стегней // Економіка та суспільство : електронний науковий фаховий журнал. – Мукачево, 2015. – №1. – С.56-61.
2. Іртищева, І. Раціональне природокористування як елемент сталого розвитку сільських територій / І. Іртищева, Т. Стройко, М. Стегней // Економіст : журнал / гол. ред. В. Голян. – К. : ВПП "Пошук-Інвест", 2014. – №2. – С.34-36.
3. Іртищева, І. Інноваційне оновлення фінансово-економічного механізму реалізації децентралізованої моделі сталого розвитку територіальних громад / І. Іртищева, М. Стегней // Економіст : журнал / гол. ред. В. Голян. – К. : ВПП "Пошук-Інвест", 2015. – №6. – С.8-12.
4. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise / Marianna Stehnei, Inna Irtysheva, Ksenya Khaustova, Yevheniia Boiko // Problems and Perspectives in Management (open-access) : journal. – Sumy : LLC "CPC "Business Perspectives", 2017. – Volume 15, Issue 3. – P.212-223.
5. Methodical approaches and analysis of the regional management efficiency. / М. І. Stehnei, К. М. Khaustova, М. М. Korol // Public Policy and Administration : the academic journal. – Frankfurt am Main Germany, 2019. – Vol. 18, No 4. – P 447-465.

УДК 338.48-6:615.8:332.122:379.84:338.482(043.2)

**С. І. МИКУЛАНИНЕЦЬ**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

**В. В. МИКУЛАНИНЕЦЬ**

аспірант Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

## **ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ КОМПЛЕКС РЕГІОНУ ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Туризм і рекреація як соціально-економічні явища світового масштабу перетворились у важливий стимулюючий чинник регіонального розвитку. Вони створюють реальні передумови для стабілізації економічних процесів, поліпшення соціальної складової, збереження довкілля та відновлення культурної спадщини не лише країн в цілому, а й адміністративних одиниць в їх складі.

Туризм – діяльність, яка безпосередньо пов'язана з економікою, історією, географією, архітектурою, культурою, медициною та іншими важливими науками, а також з національними традиціями, фольклором. За визначенням Всесвітньої ради з туризму (ВТО) сучасний світовий туризм має такі характеристики: туризм – це найбільша індустрія світу, що має приблизно 3,5 трлн дол. обігового капіталу і містить такі складові, як: подорожі з використанням різних видів транспорту; проживання у відповідних побутових та інших сприятливих умовах; харчування; відпочинок і дозвілля; провідний виробник промислової продукції, чий внесок у валовий національний продукт становить 6,1 %; в) кожний 15-ий працівник у світі зайнятий саме в галузі туристичного бізнесу; це галузь світової економіки, що найшвидше розвивається [1].

Туризм регіону – одна із найбільш перспективних галузей економіки, яка має для цього туристичні ресурси та сприятливі умови.

Український вчений В.Кифяк окреслює туризм як вид економічної діяльності, пов'язаний з обслуговуванням людей, які тимчасово перебувають поза місцем постійного проживання. На його думку туристичні підприємства та інші суб'єкти туристичної діяльності працюють на комерційних засадах, створюючи при цьому валову додану вартість шляхом виробництва, просування та реалізації туристичних продуктів, спрямованих на задоволення потреб споживачів [2, с. 69-70].

Невід'ємною складовою сучасного способу життя є рекреаційна діяльність. У сучасних дослідженнях найчастіше зустрічається термін «рекреаційна діяльність». За визначенням О. О. Бейдика, це «система заходів, пов'язаних з використанням вільного часу для оздоровчої, культурно-пізнавальної діяльності людей на спеціалізованих територіях, що розташовані поза межами їх постійного проживання» [3].

Рекреаційна діяльність – діяльність у вільний час, спрямована на відновлення й розвиток психічних, фізичних і духовних сил людини; це система заходів, пов'язаних з використанням вільного часу для оздоровчої, культурно-пізнавальної діяльності людей на спеціалізованих територіях, яка характеризується, у порівнянні з іншими видами діяльності, зміною, розмаїтістю, незвичністю поведінки людей і самоцінністю процесу.

На думку С. Дутчак, на сучасному етапі доцільно використовувати комплексний термін, а саме «туристично-рекреаційна діяльність (ТРД)» (інші варіанти – туристично-рекреаційна, рекреаційно-туристична, рекреаційно-туристська), поєднуючи різні сторони діяльності в межах одного господарського комплексу, підкреслюючи цим новий підхід до

сучасних потреб цієї сфери економіки, не змінюючи сутнісне наповнення понять, запропонованих попередніми дослідниками [4].

В науковій літературі висвітлені численні різноманітні класифікації і групування туристсько-рекреаційної діяльності. Найбільш поширеними ознаками, за якими проводиться класифікація рекреаційної діяльності є такі: територіальна ознака, тривалість, правовий статус, мета (ціль, мотивація) рекреаційної діяльності, сезонність, спосіб пересування, вік, кількість учасників, форма організації, використовувані транспортні засоби.

Поєднання туристичної та рекреаційної галузей органічно викликає створення туристично-рекреаційного комплексу - типового міжгалузевого комплексу, в якому прямо чи опосередковано бере участь багато різних галузей як матеріального, так і нематеріального виробництва. Він є системою економічно та соціально поєднаних окремих галузей, виробництв, виробничих підприємств та підприємств сфери послуг на певній території, призначення яких полягає у забезпеченні рекреаційними послугами населення конкретної територіальної одиниці. Поняття «рекреаційний» підкреслює спрямованість функцій комплексу на реалізацію оздоровчих потреб населення та відновлення життєвих сил людини, а «туристичний» означає тимчасовий виїзд громадян з місць постійного проживання з метою відновлення життєвих сил і непов'язаний з оплачуваною діяльністю.

Проблеми розвитку туристично-рекреаційного комплексу, його складових та факторів, вирішення питань щодо використання туристичного потенціалу, природних туристичних ресурсів останнім часом постійно розглядаються, обговорюються в наукових та спеціалізованих виданнях.

Однією з особливостей рекреаційної послуги є той відомий факт, що в процесі її створення беруть участь багато підприємств, тобто задоволення рекреаційних і туристичних потреб кожного споживача й суспільства в цілому здійснюється підприємствами різних галузей і різних форм власності, які створюють окремі складники комплексного продукту – рекреаційної послуги. Ці підприємства і є головними елементами системи, що розглядається як рекреаційно-туристичний комплекс. До їх складу входять підприємства, що створюють комплексний продукт та організують його споживання, надають послуги гостинності, транспортні послуги, розважальні та інші.

Таким чином, формування туристично-рекреаційного комплексу відбувається згідно з функціонально-цільовим критерієм: комплексний характер виробництва рекреаційного продукту та спільна мета виробничої діяльності, а також прагнення підвищення якості продукту й оптимізації витрат породжує цілком природну ідею створення виробничого комплексу відповідного профілю. Причому функціонування такого комплексу обумовлює цю сферу господарювання як ресурсно та екологічно сумісну, що відповідає принципам екологічної безпеки соціально-економічного розвитку. Крім того, досягається можливість скоординованого управління інвестиціями та загальною стратегією розвитку ТРК як невід'ємної частини економіки регіону.

Але економічна доцільність та екологічна відповідність – не єдині аргументи на користь створення рекреаційно-туристичного комплексу в регіоні. Комплексування суб'єктів господарювання різних галузей та різних форм власності в цілісний господарський механізм по суті є процесом економічної міжфірмової інтеграції з притаманними їй ознаками: поєднанням та взаємопроникненням бізнес процесів, деякими структурними змінами в економічних системах окремих суб'єктів господарювання, що ввійшли до складу рекреаційно-туристичного комплексу (ліквідація дублюючих та зайвих підрозділів), виділення структур, що здійснюють функції управління комплексом.

Інтеграційні процеси в туристично-рекреаційній галузі зумовлені комплексністю і в сфері виробництва туристичної послуги, і у сфері безпосереднього обслуговування туристів, що передбачає стійкі й безперервні, різномасштабні та різнорівневі виробничо-

технологічні, інформаційно-управлінські, фінансово-розподільчі та інші взаємозв'язки між суб'єктами господарювання, що й обумовлює процеси внутрігалузевої та міжгалузевої інтеграції. Такі зв'язки сприяють розвитку рекреації й туризму, а з іншого боку, рівень цих зв'язків залежить від конкретних економічних і соціальних умов того чи іншого регіону та від того, наскільки розвинена рекреаційно-туристична галузь у регіоні.

Туристично-рекреаційний комплекс (ТРК) як система характеризується складною внутрішньою структурою, великою кількістю різномірних за своєю природою елементів і взаємозв'язків, наявністю невизначеності та ризику, неоднозначністю наслідків від прийнятих управлінських рішень тощо. Згідно з сучасними системними уявленнями ТРК належить до класу складних слабо структурованих систем, для яких часто виявляється неможливим побудувати достовірну математичну модель внаслідок значної невизначеності взаємодії елементів і підсистем та наявності прямих та опосередкованих зворотних зв'язків, нелінійних і синергетичних ефектів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Тайгибова Т.Т. Вплив індустрії туризму на економіку країни і соціально-культурну сферу / Т.Т. Тайгибова // Актуальні питання економічних наук : матеріали Міжнародної наукової конференції, (Уфа, жовтень 2011 р.) – Уфа, 2011. – С.125-128.
2. Кифяк В.Ф. Розвиток туризму як один зі сценаріїв покращення соціально-економічного стану Чернівецької області / В.Ф. Кифяк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – 2015. – Вип. 2 (58). – С. 67-81.
3. Бейдик О.О. Словник-довідник з географії туризму, рекреології та рекреаційної географії / О.О. Бейдик. – К. : Палітра, 1997. – 86 с.
4. Дутчак С. Туристика як наукова система / С. Дутчак // Краєзнавство. Географія. Туризм. – 2010. – № 20. – С. 7-9.

УДК 332.14

О.А. РАШКЕВИЧ

аспірант,  
спеціальність 051 «Економіка»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачєво, Україна  
Т.Й. ТОВТ

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачєво, Україна

### **СТРУКТУРНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

В умовах системних трансформацій в економіці та державному управлінні, спрямованих на модернізацію адміністративно-територіального устрою, децентралізацію влади і реформу місцевого самоврядування, потребують удосконалення методи і технології управління територіальним розвитком. Будь-яка адміністративно-територіальна одиниця, визначаючи цілі розвитку та функціонування, оцінює можливості їх реалізації на основі свого потенціалу. Тому вирішення завдань щодо визначення потенціалу територіального розвитку сьогодні є одним із основних чинників його ефективного управління, викликане необхідністю адаптації до нових реалій.

Територіальний розвиток це процес формування і розвитку територій з метою забезпечення їх економічної, соціальної, культурної, екологічної та інфраструктурної стійкості. Він включає в себе планування території, розвиток інфраструктури, промисловості, сільського господарства, туризму та інших галузей економіки. Важливою частиною територіального розвитку є збереження природних ресурсів та довкілля, зокрема, раціональне використання земельних ресурсів, охорона водних ресурсів та зелених зон. Територіальний розвиток має бути спрямований на досягнення рівноваги між різними аспектами життя людей та забезпечення їх благополуччя [1-2].

Оцінювання потенціалу територіального розвитку зазвичай включає в себе дослідження різних аспектів, таких як економіка, демографія, інфраструктура, культура та ін. Для цього використовуються різні методи й інструменти, зокрема SWOT-аналіз, матриця потенціалу території, аналіз конкурентоспроможності тощо.

Оцінювання потенціалу територіального розвитку дає змогу визначити сильні та слабкі сторони території, її можливості та загрози, а також пріоритетні напрямки розвитку. Зокрема, може бути оцінений потенціал для створення нових робочих місць, розвитку туризму, виробництва або розвитку інфраструктури.

Для оцінювання потенціалу територіального розвитку використовуються такі інструменти, як аналіз даних, опитування, фокус-групи, інтерв'ю з експертами та ін. Результати оцінювання потенціалу територіального розвитку можуть бути корисними для органів місцевої влади, розвитку бізнесу та інших зацікавлених сторін.

*Потенціал територіального розвитку* це сукупність можливостей території (регіону, міста, села) для її подальшого розвитку та покращення життя населення. Структурно він охоплює різноманітні аспекти, такі як економічний, соціальний, культурний, екологічний та інфраструктурний потенціали, тощо.

*Економічний потенціал територіального розвитку* – це сукупність ресурсів і можливих напрямків розвитку економіки певної території, що включає у себе природні, людські, фінансові, матеріальні та інші ресурси.

До основних елементів економічного потенціалу територіального розвитку належать:

- Інфраструктура – наявність доріг, транспорту, енергетичної і водопостачальної мереж, інформаційних технологій, комунікацій.
- Ресурси – природні ресурси, земельні ділянки, промислові потужності, людський капітал, фінансові ресурси.
- Продуктивність – рівень ефективності та виробничих можливостей території.
- Інновації – наявність новітніх технологій та можливостей для їх впровадження.
- Конкурентоспроможність – можливості території конкурувати на міжнародному ринку.

Розвиток економічного потенціалу територіального розвитку є ключовим чинником забезпечення стійкого економічного зростання, соціального розвитку та підвищення рівня життя населення.

*Соціальний потенціал територіального розвитку* охоплює сукупність ресурсів і можливостей, які пов'язані з соціально-економічними, культурними, громадськими та іншими аспектами життя на певній території.

Серед найважливіших елементів соціального потенціалу можна виділити:

- Людський капітал – знання, навички та досвід жителів території.
- Культурні ресурси – мистецтво, історія, традиції та інші аспекти культурного життя.
- Громадський капітал – організаційна активність громадян, готовність допомагати один одному.
- Економічний потенціал – підприємства, інфраструктура, природні ресурси, інвестиції та ін.



• Соціальна інфраструктура – система охорони здоров'я, освіти, культури, соціального захисту та ін.

Розвиток соціального потенціалу території сприяє підвищенню якості життя населення, збільшенню ефективності економіки, розвитку туризму та ін. Для цього необхідно розвивати та підтримувати існуючі ресурси, стимулювати активність громадян та інвесторів, підвищувати їх освітньо-культурний рівень.

*Культурний потенціал територіального розвитку* – це сукупність ресурсів, які пов'язані з культурною спадщиною, традиціями, історією, мистецтвом та іншими чинниками, що сприяють розвитку території та її привабливості для жителів і туристів.

Цей потенціал включає в себе різноманітні елементи, такі як культурні пам'ятки, національні парки, музеї, театри, фестивалі, культурні та етнічні заходи, культурні продукти та послуги, інфраструктуру, яка забезпечує доступ до культурних ресурсів, тощо.

Культурний потенціал є важливим інструментом для залучення інвестицій, підвищення рівня економічного розвитку території та покращення якості життя населення. Він сприяє розвитку туризму, збільшенню прибутків та створенню нових робочих місць.

Оцінювання культурного потенціалу території є важливим елементом її розвитку та має значний вплив на соціально-економічний розвиток регіону.

*Інфраструктурний потенціал територіального розвитку* – це сукупність інженерних споруд, технічних засобів та об'єктів, які забезпечують комфортне функціонування людей на території і покращують якість життя населення. Він оцінюється шляхом використання різних показників: наявність і розвиток комунікацій, транспортної мережі, житлової та комерційної нерухомості, енергетичної мережі, системи водопостачання та водовідведення, механізму зберігання та переробки відходів та ін.

Оцінювання потенціалу інфраструктури територіального розвитку дає змогу визначити перспективні напрямки його розвитку, виявити проблемні аспекти, розробити плани розвитку та залучення інвестицій. Також вона є важливим елементом при прийнятті рішень щодо розташування нових підприємств та будівництва нових об'єктів інфраструктури.

Для розвитку інфраструктури територіального розвитку необхідно мати достатній рівень інвестиційного забезпечення, тобто можливостей залучення інвестицій з різних джерел, таких як державні програми, міжнародні донорські організації, приватні інвестори тощо.

Отже, потенціал інфраструктури територіального розвитку сприяє підвищенню рівня життя населення, збільшенню кількості робочих місць, зростанню економічного потенціалу регіону та залученню інвестицій. При цьому важливо забезпечити збалансований розвиток інфраструктури в усіх сферах, щоб уникнути перевантаження деяких об'єктів та недостатнього розвитку інших. Також важливо враховувати потреби населення та розвиток транспортних зв'язків з іншими регіонами.

*Екологічний потенціал територіального розвитку* – це здатність території використовувати природні ресурси та екосистемні послуги відповідно до потреб населення, забезпечення сталого розвитку та збереження біорізноманіття.

Екологічний потенціал визначається за наступними показниками:

- наявність і розмір природоохоронних територій (національних парків, заповідників, природних заповідників та ін.);
- стан біорізноманіття й наявність рідкісних видів рослин і тварин;
- стан водних ресурсів та їх очищення;
- рівень забруднення атмосферного повітря;
- розвиток енергоефективної та відновлюваної енергетики;
- рівень відходів та їх переробка;

- стан ґрунтів та ефективне використання земельних ресурсів.

Екологічний потенціал територіального розвитку може бути використаний для розробки та впровадження стратегій сталого розвитку та забезпечення екологічної безпеки на місцевому рівні.

Таким чином, формування потенціалу територіального розвитку це складний, неперервний в часі процес, а його ефективність визначається розвитком та взаємодією основних його структурних складових.

#### **Список використаних джерел:**

1. Розробка системи моніторингу територіального розвитку. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13779> (дата звернення: 20.03.2023).
2. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні: виклики та пріоритети України / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. ред. В. С. Кравців. Львів, 2018. С. 4. URL: [https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways\\_of\\_development\\_of\\_Ukrainian\\_science/article/19024.010.pdf](https://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/19024.010.pdf) (дата звернення: 20.03.2023).

УДК 332.02:332.143:005.332.2:005.59

А. Є. ФЕЄР  
аспірант,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

### **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Гірські території Закарпаття охоплюють 45 % площі регіону, на них розташовані 214 населених пунктів (близько 35 % від загальної їх кількості по області), у тому числі 49 високогірні (знаходяться на висоті 600 метрів і вище над рівнем моря), та на яких проживає 24 % населення регіону. При значних природних, історичних і соціально-економічних відмінностях у гірських регіонах Карпат зосереджені величезні та різноманітні природні ресурси. Крім того, гірські території мають особливу привабливість як для туристів з України, так із-за кордону. Важливу роль також відіграє вертикальна зональність, коли на невеликій за площею території зустрічаються всі природно-кліматичні зони з усіма характерними для них особливостями та умовами. Своєрідні природно-кліматичні умови гірських територій Українських Карпат породили тут унікальні, що сотнями років склалися соціальні, етнічні, культурні та економічні традиції, на яких негативно позначаються проблеми останніх десятиліть і які потребують особливого підходу, як для збереження, так і для подальшого їх розвитку.

Проблематикою Закарпатської області є суттєва диспропорція у соціально-економічному розвитку низинних та гірських територій краю. Більшу частину території займають гори, а третина населених пунктів отримали статус гірських. Немала диференціація показників у соціально-економічному розвитку спричинена неоднорідністю наукового, технічного, трудового, інфраструктурного потенціалу тощо. Однак значна частина сільських поселень перебуває сьогодні у кризово-депресивному стані, наслідком чого є посилення процесів депопуляції населення, зростання з кожним роком трудова міграція, згорання діяльності об'єктів соціальної сфери. Високим залишається рівень бідності сільського населення. Внаслідок цього посилюються процеси деривації, тобто звуження, а в окремих випадках відсутність можливостей задоволення першочергових соціальних і економічних потреб сільського

населення, зростання нерівності у його доступі до соціальних благ, зниження стандартів споживання, що закладає підвалини для посилення соціальної напруги на селі» [1, с.10].

Складність природних умов в гірних селах приводить до погіршення умов життя у територіальних громадах, нерідко залишаючи жителів без води і газу, без асфальтованої дороги, Інтернету, що не влаштовують ні старше покоління, яке не має роботи, ні молодь, яка ніде не навчається, адже в малокомплектних школах не вистачає вчителів, фахівців, які можуть дати серйозну освітню базу. Молода людина у пошуках можливостей застосування своїх сил та знань їде з рідного села в міста чи за кордон [2]. З кожним роком зменшується кількість жителів гірських територій, кількість учнів у школах, зменшується народжуваність та активність підприємців [3,4].

Гірським територіям країни приділяється недостатня увага, вони програють економічно, їх продукція за умов ринкової економіки зі зрозумілих причин неконкурентоспроможна. Багато років гори фінансувалися за залишковим принципом. Однак у світі чимало країн із не менш суворим кліматом у горах, відсутністю природних копалин та зручних умов для господарювання, які, проте, процвітають. Невелика європейська країна Швейцарія, більша територія якої розташована в гірських Альпах, не маючи виходу до моря, стала однією з найбільш процвітаючих країн світу. Американський журнал U.S. News & World Report спільно з BAV Group та Пенсільванським університетом склав щорічний рейтинг найкращих країн світу. Перше місце у ньому посіла Швейцарія. Вона також стала першою у списку найбільш сприятливих для бізнесу країн і увійшла до топ-5 держав із найвищою якістю життя [5]. Інший приклад – автономна провінція Італії – Південний Тіроль. Під управлінням уряду автономії знаходяться транспорт, державні послуги та соціальна сфера: охорона здоров'я, громадська безпека, торгівля, будівництво доріг. 90% податків, що збираються, залишається в Південному Тіролі. Завдяки цьому в регіоні одні із найвищих зарплат у Європейському Союзі. Крім передових сфер економіки, у чудовому становищі знаходиться і сільське господарство – зокрема, Південний Тіроль виробляє 10% усіх яблук Європейського Союзу.

Вирішення негативних тенденцій, таких як відсутність сучасних умов життя, зайнятість населення, міграційні процеси, екологічні проблеми, забезпечення безпеки проживання тощо, необхідно і можливо вирішувати шляхом концентрації зусиль усіх зацікавлених сторін на основі сучасних науково обґрунтованих інноваційних підходів, адже різні учасники процесу по-різному бачать проблеми гірських територій. Залежно від приналежності до тієї чи іншої соціальної групи чи державного інституту ці проблеми бачаться у різних аспектах: соціально-економічному, ресурсному, екологічному. На нашу думку загального інтегрального бачення проблеми гірських територій та стратегії їх розвитку повинні знайти у Державній програмі до 2030 року. З метою деталізації, ув'язки з державною програмою та усунення диспропорцій у розвитку гірських та низинних територій доцільним є розроблення короткострокової обласної програми до 2030 року та дворічних програм територіальних громад, до складу яких входять гірські населені пункти з конкретними механізмами стимулювання соціально-економічного розвитку на цих територіях.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Концепція стійкого розвитку сільських територій Закарпатської області на 2021-2027 рр. / В. П. Мікловда, В. В. Гоблик, М. І. Пітюлич [та ін.] // Научный вестник Ужгородского университета. Серия "Экономика" : сборник научных трудов. – Ужгород, 2019. – Выпуск 2 (54). – С. 10-16
2. Гоблик В.В. Проблеми гірських ринків праці українських Карпат / В. В. Гоблик // Сучасний фундамент розвитку національної економіки : матеріали Міжнародної

науково-практичної конференції (2-3 червня 2017 р.). – Київ, 2017. – Частина II. – С.76-78

3. Токар Я.І. Фінансово-кредитне забезпечення розвитку підприємництва в гірських населених пунктах / Я.І. Токар, В.В. Гоблик // Економіка та суспільство : електронний науковий фаховий журнал. – Мукачево, 2017. – №11. – С.481-484
4. Гоблик В.В. Перспективи розвитку туристично-рекреаційного комплексу гірських територій регіону в контексті сталого розвитку Карпат / В.В. Гоблик // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Сталий розвиток Карпат та інших гірських регіонів Європи” (м. Ужгород, 8-10 вересня 2010р.). – Ужгород, 2010. – С. 242-244
5. <https://www.kommersant.uk/articles/shveytsariya-vozglavila-reyting-luchshih-stran-miravelikobritaniya-na-vosmom-mestey>

УДК 338.58:65.014

**К.М. ХАУСТОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

**В.В. ЛАКАТОШ**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 242 «Туризм»  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

## **ОРГАНІЗАЦІЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ РЕГІОНУ**

Розвиток спортивно-оздоровчої діяльності є важливою складовою регіональної політики, що як прямо, так і опосередковано впливає на соціальний, культурний та економічний потенціал регіону, є одним з визначників його конкурентоспроможності та рівня добробуту громадян.

Як зазначає Цимбалюк С., «на сьогодні місцеві органи самоврядування наділені достатніми повноваженнями щодо сприяння розвитку спортивно-оздоровчої сфери в регіоні шляхом визначення пріоритетів розвитку території, які зазначаються у стратегії, фінансування відповідних проектів спортивно-оздоровчого спрямування. Зокрема до повноважень органів місцевого самоврядування належать: управління закладами фізкультури й спорту, оздоровчими закладами, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення» [1].

Реформа децентралізації дає можливість місцевим органам влади не очікуючи вказівок від вищих інституцій виявляти ініціативу, планувати та розвивати спортивно-оздоровчу діяльність на свої території. Варто зазначити, що на сьогодні рівень розвитку фізкультури і спорту а також самої спортивної індустрії є одним критеріїв формування конкурентних переваг, що свідчить про якість життя населення у регіоні та стимулює розвиток людського потенціалу, сприяє активізації міжрегіональних та міжнародних контактів, слугує одним із засобів мобілізації населення та створення позитивного соціального клімату, стимулює розвиток супутніх сфер, зокрема туризму. Окрім того, наявність та будівництво сучасних об'єктів інфраструктури у регіоні створює мультиплікативний ефект для інвестування у розвиток інших інфраструктур (туристичної, фінансової, інфраструктури зв'язку), що позначається на розвитку інвестиційного потенціалу регіону загалом, зростанні кількості робочих місць та бізнес-активності.

Основне завдання регіонального управління сферою спортивно-оздоровчої діяльності є забезпечення на відповідній території ефективної реалізації державної політики та Стратегії розвитку фізкультури і спорту з урахуванням регіональних чинників та особливостей, збалансування історичного досвіду та сучасних інноваційних тенденцій.

Спортивний туризм знаходиться на перехресті системи фізичної культури і спорту та туристичної індустрії. Він виконує різноманітні функції: оздоровчі, пізнавальні, рекреаційні, виховні, спортивні, економічні та інші. Якщо говорити про перспективи розвитку спортивно-оздоровчого туризму, то слід звернути увагу на його соціальний характер. Тому що, на відміну від інших форм відпочинку, він доступний для більшої частини населення [2].

Важливо підкреслити, що важливим чинником стимулювання фізичної активності та спорту серед населення є наявність сучасної та розвинутої інфраструктури. Як зазначено у Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року: «В Україні не вистачає сучасної, якісної та доступної спортивної інфраструктури, яка є основою для занять руховою активністю та спортом. Це є проблемою сфери, яка накопичувалася роками та суттєво гальмує її розвиток. У сучасних умовах у провідних країнах світу дуже велику роль у розвитку спорту та фізичної активності відіграють місцеві органи влади, які несуть відповідальність за розвиток спортивної інфраструктури» [3].

В Україні існують усі передумови для розвитку галузі спортивно-рекреаційного туризму. Про це свідчить географічне положення країни, сприятливі кліматичні умови, різноманітність рельєфних маршрутів та історико-культурна спадщина. Водночас, існує ряд проблем, що перешкоджають розвитку спортивно-оздоровчого туризму, зокрема стан спортивної інфраструктури у багатьох регіонах потребує суттєвої модернізації, брак спеціалістів у галузі спортивно-оздоровчого туризму, низький рівень інноваційної активності галузі, не сформованість спортивних традицій та низький рівень популярності серед молоді, брак фінансування.

З початком війни в Україні змінилось усе і це відчув на собі кожен громадянин країни. Постраждали всі сфери та галузі, в том числі, сектор туризму. Важко уявити, як в таких надскладних умовах можна подорожувати не лише з метою переселення до більш безпечних місць, а й можливості хоч на якийсь час втекти від жахливих реалій, що принесло за собою повномасштабне вторгнення. Значна кількість об'єктів туристичної та спортивної інфраструктури, особливо у східних та південних областях зруйновано внаслідок бомбардувань і потребуватимуть відбудови. Надзвичайно гостро постають питання фінансування даної сфери в умовах війни та післявоєнного періоду, оскільки у пріоритеті відбудова насамперед об'єктів соціальної сфери, житлового комплексу, критичної інфраструктури.

Так, в умовах війни навряд чи можна говорити про розвиток туризму. Але як для економіки, так і суспільства важливо зберегти хоча б частину його діяльності. А після завершення важкого періоду – спрямувати зусилля на його відновлення.

До дієвих засобів розвитку туризму в Україні можна віднести розширення мережі транспортних коридорів. Впровадження висококваліфікованої, скоординованої системи дій щодо впровадження туристичних технологій на прикладі розвинутих країн, інформаційні електронні довідники готелів, туристичних маршрутів та фірм, вартістю послуг, досконалість нормативно-правових правил, умов перетинання кордонів, збільшення інвестицій для розвитку туризму, покращення умов для туристичного підприємництва [4].

Після закінчення війни, розвиток спортивно-оздоровчого туризму потребуватиме додаткової уваги з огляду на потреби суспільства у контексті розвитку людського потенціалу. реабілітації постраждалих осіб та учасників бойових дій. Перспективи розвитку спортивно-оздоровчого туризму лежать у площині комплексного підходу до

регіональної політики із урахуванням потенціалу розвитку туризму, рекреаційного комплексу кожного регіону та упровадження передового міжнародного досвіду в цій сфері.

**Список використаних джерел:**

1. Цимбалюк С. Сутність та економічна роль спортивно-оздоровчої сфери регіону. Економічний дискурс. 2021. Випуск 1-2. С. 57-65. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-1-6>
2. Писарева І. В. Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку спортивного туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-70>
3. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року. Міністерство молоді і спорту України. Київ, 2020 р
4. Александрович Н. О., Скіндер Н. В., Огурцова О. П., Торянік І. П., Тетеріна Т. А. Розвиток спортивно-рекреаційного туризму в Україні. Scientific Journal «ScienceRise». 2019. №5(58). DOI: 10.15587/2313-8416

УДК 338.486

**В.В. ПАПП**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**Н.В. БОШОТА**

кандидат економічних наук, заступник головного бухгалтера,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**Л.Є. САХНО**

здобувач вищої освіти  
спеціальності 242«Туризм»,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**РОЛЬ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИХ ТЕРИТОРІЙ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ У  
ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ**

Екологічний туризм дуже часто розглядають як найоптимальніший вид туристичної діяльності як для економіки, так і для навколишнього середовища. Однак, без визначення чітких норм та правил, цей вид туризму може викликати багато проблемних аспектів для природно-заповідної території та місцевої громади, на якій він здійснюється.

Мета дослідження полягає у визначенні соціально-економічних аспектів використання природно-заповідних територій для розвитку екологічного туризму в Закарпатській області.

Дослідженням ролі природно-заповідних територій для організації екологічного туризму займаються багато вітчизняних науковців, таких як Депутат М. [1], Герасименко В. [2], Смаль В. [3], Теодорович Л. [4], Царик Л. [5] та ін.

Багато дослідників стверджують, що екотуризм відповідає більшості цілей, зазначених у визначенні сталого туризму, оскільки це інструмент як для розширення соціальних можливостей, так і для довгострокового економічного розвитку місцевих

громад. Дуже важливо забезпечити співпрацю місцевих громад у реалізації проектів екологічного туризму, щоб місцеві жителі отримували вигоду від таких відносин. Зокрема, представники громади повинні бути залучені до планування та розвитку територій, які використовуються у цілях екологічного туризму.

Об'єктами природно-заповідного фонду Закарпатської області, як туристичного центру для розвитку екологічного туризму є Карпатський біосферний заповідник та національні природні парки Синеvir, Ужанський, Зачарований край. Площа природно-заповідного фонду області становить майже 14% [6].

Розробка проектів екологічного туризму на ранніх стадіях забезпечує позитивний ефект на соціально-економічний розвиток громади, але необхідно усвідомлювати вплив і мати розуміння як про потенційні вигоди, так і про ризики від цієї діяльності. Оцінка поінформованості про екотуризм може бути вимірною розумінням громади щодо позитивних і негативних екологічних, економічних і соціальних наслідків екотуризму.

Залучення спільноти планування екологічного туризму – це процес спільної роботи, де передбачається залучення та активна участь місцевих жителів у цьому процесі. Це відіграє життєво важливу роль у впровадженні проектів екологічного туризму і допомагає зберегти національну спадщину та дбати про природоохоронні території.

Особливу роль у розвитку екологічного туризму відіграють заповідні природні території, зокрема національні парки. Закарпатська область має значну кількість природних-заповідних об'єктів, що формує потенціал для розвитку екотуризму. Унікальні природні ландшафти, теплий клімат, багато природних ресурсів в поєднанні з етнокультурним середовищем є сприятливим середовищем для розвитку екологічного туризму. Поряд із необхідністю вдосконалення законодавчої бази, важливим аспектом є територіальне планування екологічного туризму. В даний час основою розвитку екотуризму вважаються національні парки, але слід відмітити, що вони в першу чергу створюються для збереження об'єктів природно-заповідного фонду.

В останні роки, у зв'язку з постійним збільшенням кількості туристів, які відвідують об'єкти природно-заповідного фонду, актуальним стало регулювання навантажень на туристичних маршрутах на цих територіях. Світовий досвід розвитку екологічного туризму показує, що необхідно зважено розраховувати норми рекреаційного навантаження та встановлювати гранично допустимі обсяги туристичних потоків та режим використання туристичних маршрутів. Ці нормативи повинні бути невід'ємною частиною проектної документації розвитку екологічного туризму на об'єктах природно-заповідного фонду. Також слід відзначити важливість облаштування туристичних маршрутів різного роду інформаційними пам'ятками про допустимі туристично-рекреаційні навантаження, оскільки маршрути екскурсій пролягають унікальними природними та історико-культурними місцями.

Отже, діяльність у сфері екологічного туризму підвищує обізнаність людей про охорону природи, зберігає та захищає біорізноманіття та покращує управління ресурсами. Крім того, екотуризм також розширює можливості місцевих громад, надаючи прямі та непрямі економічні вигоди, а також навчає та виховує усвідомлення важливості збереження природних ресурсів.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Депутат М. Екологічний туризм в Україні: поняття, моделі та особливості розвитку. Наук. записки Тернопіл. нац. пед. ун-ту ім. Володимира Гнатюка. Сер.: Географія. редкол.: В. Я. Брич, О. В. Заставецька, С. І. Іщук та ін. Тернопіль: Тайп, 2010. Вип. 2 (28). С. 187–191.
2. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія. За заг. ред. В. Г. Герасименко. Одеса : ОНЕУ, 2016. 262 с.;

3. Смаль В.В. Світовий досвід розвитку екологічного туризму. Український географічний журнал. 2003. № 4. С. 58-64.
4. Теодорович Л. Екологічний туризм у НПП України: теоретичні та практичні аспекти. Вісн. Львів. ун-ту. Серія географічна. 2013. Вип. 41. С. 318–330.
5. Царик Л.П. Щодо оптимізації природно-ресурсного потенціалу України в умовах сталого природокористування. Природні ресурси регіону: проблеми використання, ревіталізації та охорони: Матеріали III-ого міжнародного наукового семінару. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. С. 352-358.
6. Офіційний сайт Департаменту екології та природних ресурсів Закарпатської ОДА. Режим доступу: <https://ecozakarp.at.gov.ua>

УДК 338.48

**В.В. ПАПП**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**Н.В. БОШОТА**

кандидат економічних наук, заступник головного бухгалтера,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**К.Т. БІЛКЕЙ**

здобувач вищої освіти  
спеціальності 242«Туризм»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **РОЛЬ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

Розвиток сільського зеленого туризму в регіоні потребує багатогранного підходу, який передбачає співпрацю між різними зацікавленими сторонами, включаючи місцеві громади, державні установи, підприємства приватного сектора та неурядові організації.

Мета дослідження полягає у визначенні сутності сільського зеленого туризму та його ролі у соціально-економічному розвитку регіону.

Дослідженням тенденцій розвитку сільського зеленого туризму та його впливу на економіку регіону займаються багато вітчизняних науковців, зокрема Забуранна Л.В. та Кулік А. В. [1], Івашина Л. [2], Костирко І.Г. [3], Кравчук А.О. [4], Сердюкова О.М. [5].

Для розвитку сільського зеленого туризму в регіоні необхідно виявляти та популяризувати природні та культурні пам'ятки. Регіональні органи влади повинні визначати та рекламувати свої унікальні природні та культурні пам'ятки, такі як парки, ліси, історичні місця, традиційні ремесла та місцева кухня. Ці визначні пам'ятки слід пропонувати потенційним туристам через різні інформаційні канали, включаючи соціальні мережі, туристичні веб-сайти та місцеві туристичні офіси. Також в регіоні необхідно розвивати інфраструктуру для підтримки сільського зеленого туризму, таку як, наприклад, дороги, транспорт, пішохідні стежки, еко-будинки, кемпінги та центри для відвідувачів. Це вимагатиме інвестицій в інфраструктуру та громадські послуги.

Дуже важливим аспектом розвитку сільського зеленого туризму є залучення місцевих громад до планування його діяльності. Місцеві громади мають бути залучені до розвитку сільського зеленого туризму шляхом навчання та підтримки місцевих підприємців для відкриття бізнесу, пов'язаного з туризмом. Це допоможе створити



економічні можливості для місцевого населення та забезпечить справедливий розподіл вигод від сільського зеленого туризму.

Сільський туризм має базуватися на сталих практиках, які мінімізують вплив на навколишнє середовище та поважають місцеву культуру та традиції. Для цього необхідним є впровадження екологічно чистих технологій, таких як зменшення відходів, збереження енергії та використання відновлюваних ресурсів. Взаємодія з туристами є відповідальним етапом діяльності у сільському зеленому туризмі необхідна, щоб передати їм унікальну автентичну інформацію про місцевий побут та звичаї. Це може включати пропозицію культурних заходів, таких як традиційні місцеві фестивалі, а також надання можливості відвідувачам спілкуватися з місцевими жителями та дізнаватися про їхній спосіб життя.

Слід наголосити також на ефективному маркетингу, який необхідний для залучення туристів у регіон. Громада повинна використовувати різні маркетингові заходи, такі як медіа ресурси та туристичні брошури, для просування природних і культурних пам'яток регіону. Маркетингова стратегія також повинна висвітлювати сталі практики та екологічні ініціативи, прийняті в регіоні. Щоб залучити туристів, владі регіону доцільно надавати якісні послуги для туристів, такі як комфортне розміщення, хороше харчування та добре підготовлені гіді. Ці послуги мають надаватися місцевими підприємцями, щоб створити робочі місця та сприяти розвитку місцевої економіки.

Партнерство між різними зацікавленими сторонами, такими як регіональна влада, неурядові організації, підприємці та місцеві громади, має вирішальне значення для успішного розвитку сільського зеленого туризму. Партнерські відносини можуть допомогти мобілізувати ресурси, поділитися досвідом і сприяти їхній співпраці. Для забезпечення сталості сільського зеленого туризму важливо дослідити його вплив на навколишнє середовище, суспільство та економіку. Регіон повинен контролювати кількість туристів, їхні витрати та рівень задоволеності, а також екологічні та соціальні наслідки від туристичної діяльності. Ці дані можуть допомогти визначити сфери, які потребують покращення та інформувати про майбутні рішення.

Сільський зелений туризм стикається з різними проблемами, такими як незадовільний стан інфраструктури, обмежені маркетингові ресурси та недостатня обізнаність серед місцевих громад. Ці виклики слід вирішувати за допомогою цільових заходів, таких як інвестиції в інфраструктуру, розвиток потенціалу для місцевих підприємців та інформаційні кампанії з підвищення обізнаності.

Отже, розвиток сільського зеленого туризму в регіоні потребує комплексного підходу, який стосується різних аспектів, таких як маркетинг, інфраструктура, сталість та партнерство. Застосовуючи сталі практики та співпрацюючи з місцевими громадами, сільський зелений туризм може створити економічні можливості, сприяти культурному обміну та сприяти збереженню природної та культурної спадщини. Загалом, розвиток сільського зеленого туризму вимагає довгострокового планування і співпраці між різними зацікавленими сторонами. Лише активна партнерська співпраця може створити сталу індустрію туризму, яка принесе користь як місцевим громадам, так і туристам.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Забуранна Л.В., Кулік А. В. Конкурентостійкість підприємств сільського зеленого туризму: теорія, механізм формування та управління. Київ. ЦУЛ, 2013. 292 с.
2. Івашина Л. Роль об'єднаних територіальних громад у розвитку сільського зеленого туризму. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. 2017. Вип. 3(34). С. 143-148.
3. Костирко І.Г. Кластерний підхід в розвитку сільського зеленого туризму. Інноваційна економіка. 2015. № 4 (59). С. 159 - 163.

4. Кравчук А.О. Сільський зелений туризм як перспективний напрям розвитку суб'єктів агробізнесу в регіонах України. Економічний аналіз. 2014. Том 17. №3. С. 42-48.
5. Сердюкова О.М. Сутність сільського зеленого туризму. Економіка та держава. 2014. №3. С.87-90.

**СЕКЦІЯ 3.  
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ  
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

УДК658.8:005.334

В.О. ВОРОТКОВ

аспірант  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя, Україна

**ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРІВ В УМОВАХ  
НЕВИЗНАЧЕННОСТІ**

Перед тим як ознайомитись з процесом позиціонування товарів та послуг, варто виокремити певні підстави позиціонування. Такими підставами можуть бути (табл. 1) такі ознаки:

Таблиця 1

**Підстави для позиціонування товару [1]**

Підстава	Коментарі	Приклад
Відмітна якість	Споживачі відзначили найбільш важливими характеристиками: термін придатності, вага, запах, обсяг пропозиції і пр. Це означає, що при позиціонуванні особливої уваги треба приділити саме цим перевагам вашого товару	У спортивному одязі – високотехнологічні матеріали, багато шарів, кожен виконує свою функцію; «розумні» тканини, «хитрі» супінатори у взутті, що дозволяють ногам довго не втомлюватися, унікальні лекала.
Орієнтація на переваги або на вирішення проблеми	Для споживачів важливо, щоб товар задовольняє потреби найкращим, більш швидким, якісним способом.	Наприклад, магазин в 2 рази швидше обслуговує своїх клієнтів, завдяки кількості персоналу, ноу-хау.
Особливий спосіб використання	Для використання в даних цілях, цей товар – найкращий. Це найважливіше для покупця і про це треба йому розповісти, звернути його увагу	Одяг для лижного спорту, при температурі до – 32 С не пропускає холодне повітря, до того ж вона не мокне.
Орієнтація на особливу групу споживачів	Тут мається на увазі спрямованість компанії на будь-якої цільової сегмент за різними характеристиками: за віком, стилю, способу життя, доходу.	Одяг для домогосподарок або ділових жінок, одяг для занять гірськими лижами або біговими, для екстремалів, для рухливих дітей.
Відмінності між позиціонується маркою і найближчим конкурентом	Не часто зустрічається в модному бізнесі, оскільки завжди є інші способи «відбудуватися» від конкурентів. Зокрема стиль і дизайн.	«Не всі йогурти однаково корисні», «Тільки справжній шоколад може носити ім'я Cadberry»
Розрив з певною категорією товарів	Продукт, магазин – лідер у певній товарній категорії.	«Наш магазин спеціалізується на продажі одягу з натуральних тканин: льон, вовна тощо»
Сприйняття, якими володіють покупці з різним стилем життя	Орієнтація на параметри, значимі для людей з певним стилем життя.	Для людей, які займають активну життєву позицію, для людей, що люблять відрізнятись, бути оригінальними .

Тобто зважаючи на певні характеристики та унікальність продукції, переваги споживачів і інші фактори, проводиться таке позиціонування, яке забезпечить процес створення образу і цінності продукту у споживачів з цільової аудиторії таким чином, щоб вони розуміли, навіщо існує компанія або бренд по відношенню до конкурентів .

Для розуміння процесу позиціонування, варто виділити його основні етапи, представленні у табл. 2.

Таблиця 2

Етапи позиціонування [2]

Маркетингові дослідження:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дослідження сприйняття з боку потенційних покупців товарів підприємства;</li> <li>– вивчення позиції товарів підприємства і конкурентних аналогів;</li> <li>– розробка карти сприйняття товару і конкурентного товару;</li> <li>– дослідження реакції покупців на позиціонування;</li> <li>– виявлення переваг споживачів та їхнього рейтингу.</li> </ul>
Встановлення мети позиціонування:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– позиціонування (споживче, конкурентне);</li> <li>– репозиціонування; перепозиціонування.</li> </ul>
Розробка стратегій позиціонування:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наступальна (атакуюча) стратегія;</li> <li>– оборонна стратегія ("фортеця на острові").</li> </ul>
Розробка тактики позиціонування:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– споживче позиціонування; позиціонування відносно конкурентних товарів аналогів; конкурентне позиціонування.</li> </ul>
Розробка комплексу маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– товар; ціна; розподіл; просування; персонал.</li> </ul>
Оцінка ефективності позиціонування	Оціна по рівню продаж, фінансовим звітам, конкурентоспроможності фірми

Основою позиціонування є результати маркетингових досліджень, вони, залежно від мети підприємства, визначають їхні напрями і зміст, що, у свою чергу, зумовлює застосування відповідних методів: експертних оцінок, ринкового тестування, опитувань тощо.

#### *Список використаних джерел:*

1. Голіков Е.А. Маркетинг і логістика. Навчальний посібник, - К.: Дім «Дашков і К», 2006. -134 с.
2. Бревнов А.А. Маркетинг малого підприємства. Практичний посібник. - К. «ВІРА-Р», 2008. – 268 с.

УДК658.5:658.8

М.О. ДЕНИСЕНКО

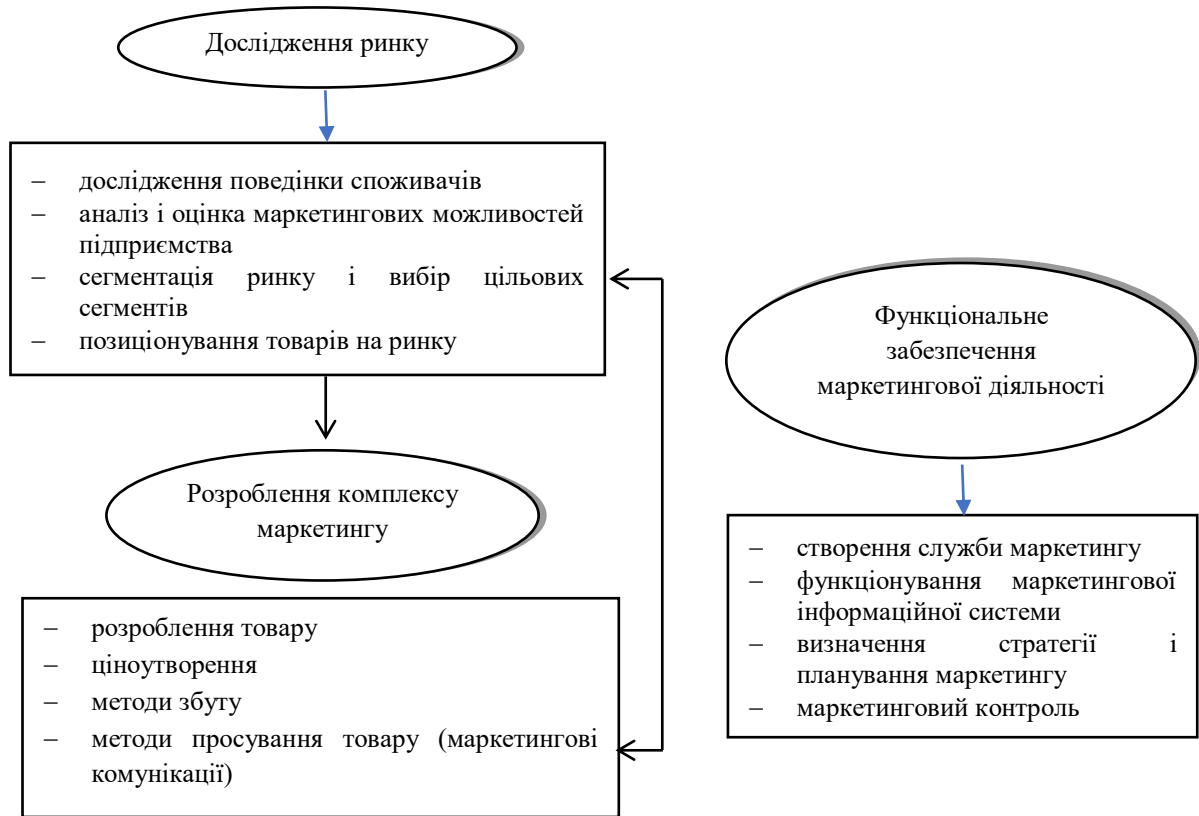
аспірант

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

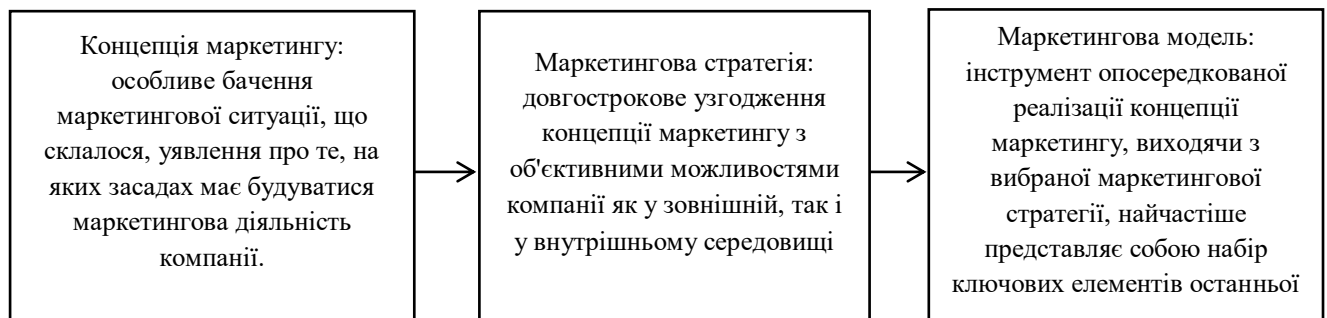
### **ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Структура включає в себе товар (послугу), рух товару (збут), просування і ціноутворення. Для конкретних цілей фірми і їх досягнення маркетолог повинен вибрати найкраще поєднання вищевказаних елементів. Схематично вона відображена на рис. 1.



**Рис. 1. Структура маркетингової діяльності**

Оскільки маркетинг орієнтований на задоволення потреб споживачів, то маркетингова діяльність завжди починається з комплексного дослідження ринку. Маркетингові моделі пов'язані з концепціями маркетингу. У концептуальному відношенні сполучною ланкою між концепціями маркетингу та маркетинговими моделями є маркетингові стратегії (рис. 2).



**Рис. 2. Логічний ланцюжок «концепція-стратегія-модель» в маркетингу**

Першою і найбільш поширеною моделлю залишається модель 4P (Product – товар, Price – ціна, Place – збут, Promotion – просування).

Перевагою маркетингових моделей є їх зручність, простота використання в практичній діяльності компанії, так як виділення невеликого набору ключових елементів дозволяє більш ефективно контролювати різні аспекти маркетингової діяльності.

Можливо більш ефективного використання таких моделей в окремих напрямках маркетингового управління, наприклад в брендингу (прикладом може служити модель 5E), проте підтвердження об'єктивності даної тези вимагає самостійного аналізу.

Хочеться особливо підкреслити, що поведінка споживачів, відгук ринку на маркетингову концепцію компанії не повинен бути сконцентрований в певній букві і

починаються з неї словах. Маркетингові концепції орієнтовані на складну систему - ринок, і примітивний підхід до її опису може призвести до негативних результатів. Тому при використанні маркетингових моделей доцільно виходити з існуючої бази - концепції маркетингу, і відповідно до неї вибудовувати маркетингову діяльність компанії.

УДК 330.3

Н.І. КЛИМАШ

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україна

Н.В. ГРАБОВСЬКА

здобувач ОС «Бакалавр»  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україна

### ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

В умовах неспровокованої, відкритої агресії з боку РФ підприємці вимушені будувати свої бізнес-моделі, спираючись на принципи гнучкості бізнес-процесів, адаптивності до нових викликів, мобільності та безпеки для працівників з метою забезпечення результативності діяльності підприємств. Такі цілі бізнесу забезпечуються впровадженням цифрових технологій, тому серед бізнесменів нині актуалізується питання діджиталізації фінансово-виробничих процесів.

Діджиталізація сприяє розширенню інформаційного простору, створюючи нові інформаційні продукти, сприяє зниженню інформаційних витрат. Це істотно прискорює і спрощує пошук інформації, взаємообмін нею, сприяє посиленню співпраці між компаніями, що впливає на методи провадження операційної діяльності суб'єктів господарювання, пошук людьми сприятливих умов для життєдіяльності, а також на якість взаємодії між населенням країни і її урядом. Зміни в господарських процесах, переорієнтація виробництва зі створення матеріальних благ на надання послуг, глобалізація економіки відзначаються науковцями як найбільш фундаментальні ознаки розвитку нового типу суспільства в епоху становлення процесів інформатизації та діджиталізації [1, с. 16].

Важливо відмітити, що останні роки спостерігається значне зацікавлення напрямом діджиталізації, що зумовлено конкурентними перевагами, серед яких:

- надання додаткової цінності товару через якісний сервіс;
- високий рівень комунікаційного зв'язку;
- підвищення іміджу компанії;
- зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифрування бізнес-процесів;
- прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства;
- підвищення лояльності клієнтів до компанії.

Всі зміни, які безпосередньо відбуваються в діяльності суб'єкта господарювання призводять до трансформації надання послуг:

- змінюються умови для зручності торгівлі;
- надаються можливість провести оплату електронними платіжними документами;
- купити товар не виходячи з будинку;
- оцінити товар не заходячи в магазин;
- замовити товар в будь-який зручний час та в будь-яке зручне місце;

- мобільні додатки надають можливість цілодобового доступу до інформації в реальному часі [2].

Таким чином, сучасним підприємствам сьогодні необхідно орієнтуватись на впровадження у діяльність кіберфізичних систем, що дасть змогу миттєво отримувати і передавати інформацію; впроваджувати Інтернет речей (Internet of Things, IoT), що сприятиме створенню єдиного інформаційного простору в межах підприємства незалежно від рівня управління; впроваджувати технологію обробки великих масивів даних, що підвищить оперативність аналізу; використовувати автономних роботів, що поліпшить процес обслуговування споживачів.

Застосування Інтернету речей можливе у наступних випадках на підприємствах:

а) при здійсненні моніторингу і контролю виробничих процесів датчики IoT можуть бути встановлені на обладнанні та устаткуванні для оцінки стану та ефективності його використання. Це дозволяє підприємствам виявляти потенційні проблеми та уникати неполадок, а також збирати дані для поліпшення результативності та оптимізації процесів;

б) при управлінні запасами IoT можуть бути використані для моніторингу запасів на складі та у виробничому процесі. Це дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати запаси, запобігати надмірному їх обсягу на складах, а відтак і майбутніх витрат. Крім того, це допомагає визначати оптимальні часові проміжки для замовлення нових запасів;

в) при відстеженні руху товарів Інтернет речей дозволяє підприємствам відстежувати місцеположення товарів та збір даних про їх переміщення з одного місця на інше. Це може допомогти у зменшенні витрат на логістику та вдосконаленні ланцюга постачання.

г) при аналізі даних IoT дозволяє збирати та обробляти великі масиви даних з різних джерел. Це відкриває можливість підприємствам використовувати аналітичні інструменти для визначення тенденцій та прогнозування, що може допомогти приймати більш обґрунтовані рішення.

Наразі цифрова трансформація відбувається в багатьох формах, від онлайн-платежів до автоматизації робочої сили, але на практиці більш інтенсивні трансформації відбуваються в сфері продажів та маркетингу. За даними Statista [3], ринок e-commerce в Україні показував стабільне зростання в останні роки до початку повномасштабного вторгнення. За даними обсяг ринку e-commerce в 2022 році скоротився в 12 разів та сягнув \$295,85 млн, а кількість покупців збільшилася. В онлайн-магазини прийшли ті, хто раніше здійснював покупки в торговельних центрах чи на ринках. При цьому скорочення спостерігається у всіх сферах, особливо в сегментах моди, меблів, іграшок і хобі, краси та здоров'я, електроніки тощо.

За даними аналітичного порталу «Слово і діло» від початку повномасштабного вторгнення Росії, збитки України від війни вже в 1,6 рази перевищили ВВП країни за минулий рік [4].

Згідно аналізу бізнесу України в умовах воєнного стану, який проведено Київською торгово-промисловою палатою [5] поточний стан бізнесу характеризується наступними показниками: продовжують працювати, як і раніше – 13%; працюють частково – 28%; майже не працює – 20%; призупинено функціонування до очікування кращих часів – 35%; бізнес не активний і не планується його відновлення – 3%.

Український бізнес за два місяці війни втратив більше, ніж за два роки пандемії COVID-19. Поки, що через бойові дії, важко оцінити загальні втрати та їх наслідки, але фактичний ВВП у 2022 році скоротився не менше ніж на 35% по всім складовим. Щонайбільше у відновленні бізнесу перешкоджає брак фінансових ресурсів в країні, що спричиняється неплатоспроможністю клієнтів, недоступністю кредитних коштів і власного капіталу бізнесу тощо. Втрати активів бізнесу продовжують зростати і

складають щонайменше \$9,9 млрд. Від початку війни зруйновано та знищено не менше ніж 412 підприємств, серед яких 64 підприємства – це великі та середні. При відсутності повної інформації про стан підприємств, що перебувають на тимчасово окупованих територіях, слід очікувати, що кількість зруйнованих підприємств може бути більшою.

Варто зазначити, що соціально-економічні виклики, які були спочатку через Covid-19, а зараз через війну пришвидшують процес діджиталізації підприємництва в країні, що видно з активної роботи Міністерства цифрової трансформації. Цифрові технології, які націлені на зміну бізнес моделі, стратегічної оптимізації бізнес-процесів, побудову гнучкої системи управління переважно впроваджуються на великих підприємствах. Враховуючи вище сказане можемо зазначити, що наразі актуальним є активізувати активність серед представників малого та середнього бізнесу до впровадження цифрових технологій в їхні бізнес процеси.

Отже, діджиталізація підприємницької діяльності сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств. Вона відбувається у всіх сферах економіки та бізнесу, та сприяє налагодженню внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Діджиталізація сприяє генеруванню нових ідей ведення бізнесу, підвищенню креативності та інноваційності певного виду діяльності, оскільки, швидка зміна зовнішнього середовища в умовах глобалізації змушує пристосовуватися до нових цифрових інновацій. Діджиталізація підприємства сприятиме диверсифікації його діяльності, формуванню нової якості економічних відносин, розкриттю інтелектуального і креативного потенціалу усіх працівників, що вкрай важливо для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 13-18.
2. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121> (дата звернення: 20.03.2023).
3. Портал Elit-Web. Як змінився ринок e-commerce в Україні в 2022 році. URL: <https://elitweb.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godum>(дата звернення: 20.03.2023)
4. Аналітичний портал «Слово і Діло». У Кабміні назвали збитки України від початку повномасштабної війни. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/09/28/novyna/polityka/kabmini> (дата звернення 19.03.23 р.).
5. Офіційний сайт Київської торгово-промислової палати. Аналіз бізнесу України в умовах воєнного стану. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html>. (дата звернення: 15.03.2023).
6. Інформаційний портал «Моя Вінниця». Яким був 2022 рік для інтернет-магазинів та їх клієнтів: експерти озвучили попередні підсумки. URL: <https://www.myvin.com.ua/news/18082-yakym-buv-2022-rik-dlia-internet-mahazyniv-ta-ikh-kliientiv-eksperty-ozvuchyly-poperedni-pidsumky>(дата звернення: 19.03.2023).



## ТЕНДЕНЦІ ПРОПОЗИЦІЙ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Питання закупівель все більше стає частиною пошуку конкурентних переваг підприємств. Підкреслюється його стратегічне значення з точки зору досягнення основних цілей компанії. Раціоналізація закупівель сьогодні розглядається в глобальному масштабі як один із основних факторів підвищення конкурентоспроможності. Зараз усвідомлення цього стану швидко поширюється як у теорії, так і в економічній практиці. Тому виникає необхідність у створенні найбільш оптимальних стратегій закупівель, що розуміються як вибір цілей, типів принципів і правил, які дають напрям закупівельній діяльності компанії в конкретний час, встановлюючи розміри, комбінації та розподіл коштів залежно від зміни ситуація на ринку.

Суть організації закупівель полягає в такому формуванні та контролі матеріальних потоків і пов'язаної з ними інформації, щоб досягти їх доступності за мінімально можливих витрат. Через різноманіття закупівельних ситуацій необхідним стає диференційований підхід до досягнення цілей сфери постачання [1]. Таким чином, закупівельна стратегія зазвичай складається з багатьох підстратегій, які виділяються на основі таких критеріїв прийняття рішення, як: кількість постачальників і форма взаємовідносин, об'єкт закупівлі, географічна зона придбання товарів або час їх придбання [2]. Сутність управління закупівлями полягає в умінні пов'язувати окремі часткові стратегії.

Функція постачання не завжди розглядалася нарівні з іншими в системі управління компанією, оскільки з розвитком економічних відносин статуси окремих функцій у компанії зазнавали суттєвих змін. У гонитві за кращою продуктивністю та ефективністю інженери та виробничі відділи були найважливішою групою в економічній організації. Успіх компанії забезпечило ефективне масове виробництво. Однак із розвитком ринку покупців і зростанням проблем з ліквідацією запасів готової продукції виробничі відділи були витіснені на користь відділів збуту, а пізніше і маркетингу. Збільшення активізації продажів і прийняття маркетингової концепції стали новим ключем до отримання прибутку компанії. Популярність злиттів і поглинань, і пов'язане з цим збільшення складності фінансових потоків у 1980-х і 1990-х роках значною мірою сприяли підвищенню статусу фінансистів, які часто виникали, як домінуюча група в системі управління компанією [6].

У наш час важко визначити, яка функція є найважливішою. Зміни, які відбуваються в останні роки, свідчать скоріше про розвиток міжфункціональної та командної взаємодії, спрямованої на досягнення спільних цілей, що свідчить про те, що домінування лише однієї функції в системі управління втрачає свою ефективність у вирішенні більшої кількості завдань, які постають перед сучасним підприємством. Ця концепція відповідає ідеї М. Е. Портера про «ланцюжок створення вартості». Проте з усією відповідальністю слід підкреслити підвищення значення закупівельної функції. Постачання почали розглядати як еквівалентну частину матеріального потоку по відношенню до виробничо-збутової площі. Це явище часто згадується в літературі та стосується майже всіх галузей промисловості [3]. Це важливо, оскільки роками ця функція, займаючи низьку позицію в управлінській ієрархії, не залучала висококваліфікованих працівників, особливо на виробничих підприємствах [4] (у торгівлі, оскільки закупівельна функція, через характер економічної діяльності, завжди відіграла значну роль).

Роль сфери постачання у створенні доданої вартості зростає разом із усвідомленням компанії способів створення вартості для кінцевих споживачів. Перехід до вищої орієнтації збігається з прогресом у розвитку інтегрованих систем управління постачанням і появою мереж цінностей. З'явилися нові можливості для покращення фізичних та інформаційних потоків та можливості багатогранної співпраці з іншими учасниками ринку.

Підсумовуючи попередні міркування, слід підкреслити, що рушійною силою змін у сфері постачання є мислення з точки зору створення цінності для кінцевих споживачів. Така орієнтація змушує підприємства прийняти концепцію оптимізації всієї системи ланцюга поставок і думати з точки зору накладних витрат. Враховуючи значну частку поставок у вартості кінцевої продукції, формування якості поставок необхідно кваліфікувати їх, як стратегічні завдання підприємства [5]. Це явище тягне за собою різноманітні зміни в багатьох сферах політики закупівель, які часто взаємопов'язані та взаємозалежні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дж. С. Андерсон, Дж. А. Нарус, Управління бізнес-ринком ..., ор. цит., стор. 101.
2. Класифікації купівельних стратегій див. хв. в: Дудзик М., Стратегії закупівель, «Управління матеріалами та логістика», 2001, №1.
3. Див хв. S. Wesołowski, Зміни в організації закупівель поставок на підприємстві, "Gospodarka Materialowa i Logistyka", 2001, № 7.
4. Ph. Котлер, Маркетинг..., ор. цит., стор. 195.
5. Я. Лучак, Управління постачанням ..., ор. цит., стор. 80.
6. Подібний набір інструментів для формування ринку пропозиції представлений С. Абтом. Вона включає: політику формування кількості закупівель, політику формування якості, цінову політику, політику відбору та комунікаційну політику. Див. С. Абт, Управління логістикою на підприємстві, PWE, Варшава, 1998 р., стор.68-70.

УДК 330.55

**Т. В. КУЛІНІЧ**

кандидат економічних наук,  
доценткафедри менеджменту організацій  
Національний університет "Львівська політехніка"  
м. Львів, Україна

**Ю.А. ТИМЧИНА**

аспіранткафедри менеджменту організацій  
Національний університет "Львівська політехніка"  
м. Львів, Україна

### **РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Послуга - це вид діяльності у процесі здійснення якої не створюється новий матеріальний продукт, а змінюється якість вже наявного. Сфера послуг — система галузей народного господарства, споживча вартість яких виражається в наданні зручностей і вигоди. Останнім часом сфера послуг перетворилася на потужний сектор національної економіки. Саме вона складається з тих галузей та видів економічної діяльності, які забезпечують чималий відсоток ВВП країни [1]. Слід зазначити, що одним з важливих факторів розвитку сфери послуг нашої країни став незначний стартовий капітал. Ринок

послуг саме з цієї причини є привабливим для підприємців (юридичних та/чи фізичних осіб):

- З одного боку, багато видів послуг не потребують значного стартового капіталу, що дозволяє сподіватися на швидку окупність затрат.
- З іншого боку, розвиток сфери послуг створює сприятливі умови для використання праці висококваліфікованих працівників.

Для нового рівня розвитку країни, ми вважаємо, що необхідно переорієнтуватися на високоінтелектуальні послуги, які, перш за все, відповідають за якісні зміни у сукупному продукті та людському капіталі. Вони, на нашу думку, представлені професійною, технічною, науковою діяльністю, а також охороною здоров'я, освітою, культурою тощо [12].

Проведений аналіз наявної системи сфери послуг України дає нам можливість окреслити напрямки її розвитку, а саме:

- підтримка та стимулювання малого та середнього бізнесу, як найбільш «гнучких» суб'єктів господарювання, здатних адаптуватися під потреби конкретних споживачів;
- сприяння розвитку багатофункціональних комплексів послуг;
- формування сучасної мережевої структури організації обслуговування для забезпечення індивідуальних потреб споживачів;
- створення системи багаторівневої підготовки, перепідготовки й підвищення професійного потенціалу працівників у сфері послуг;
- інформаційно-консультаційне сприяння та підтримка маркетингової, інноваційної і експортної діяльності суб'єктів господарювання у сфері послуг [2].

Слід зазначити, що зростання доходів населення є одним із важливих факторів, що стимулює розвиток сфери послуг, які розглядають свій дохід, як засіб купівлі тих чи інших благ.

Враховуючи чималий вплив сфери послуг на економіку країни, та з метою уникнення стихійності розвитку цієї галузі, стає очевидним, що для сталого розвитку України необхідна державна політика у сфері послуг. Ключовими завданнями цієї політики повинні стати: стимулювання підприємництва; розширення інноваційної діяльності; освоєння нових сучасних видів послуг; інтенсивне залучення інвестицій тощо [3].

Зазначимо, що під державним регулюванням сфери послуг слід розуміти цілеспрямований та свідомий вплив державних органів управління на сферу послуг шляхом застосування комплексу адміністративно-правових, економічних, інформаційних та соціальних заходів з метою досягнення довготривалого та сталого розвитку. Мета такого регулювання передбачає досягнення якісних змін у бік більшої диверсифікованості, інтелектуальної ускладненості та соціальної спрямованості [11]. Ключовим завданням такого регулювання є його диверсифікація та переорієнтація на соціальні та виробничі послуги, які для національної економіки є стратегічно важливими.

Варто зазначити, що основні функції державного регулювання ринку послуг класифікують за характером дії, за характером впливу і за змістом:

- Комплексні функції державного регулювання полягають у застосуванні всіх засобів впливу на розвиток бізнесу на ринку послуг (оподаткування, сертифікація послуг).
- Обмежуючі функції державного регулювання ґрунтуються на запровадженні заходів, які частково обмежують функціонування суб'єктів на ринку послуг (ліцензування і патентування окремих видів діяльності) [4].
- Підтримуючі функції державного регулювання спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку суб'єктів бізнесу на ринку послуг (бюджетне фінансування, пільгове оподаткування, кредитування, укладення державних контрактів).

- Регулюючі функції державного регулювання полягають у розробці та впровадженні стратегічних програм розвитку сфери послуг, окремих її сегментів, а також наданні функціональних повноважень відповідним державним структурним підрозділам щодо втілення їх у практичну діяльність.
- Правові функції державного регулювання спрямовані на формування законодавчої бази, покликаної сприяти і регулювати розвиток бізнесу на ринку послуг, формувати механізми їх реалізації в реальній економічній ситуації. Основними формами вияву правових функцій держави є закони України, які стосуються підприємницької діяльності, постанови Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, нормативні акти міністерств і відомств. Саме закони є правовим фундаментом цивілізованого розвитку економіки, в т. ч. і бізнесу на ринку послуг.
- Економічні функції державного регулювання полягають у створенні та запровадженні сукупності економічних форм і методів регулювання ринкових процесів у сфері послуг. Серед них виокремлюють прямі і непрямі (опосередковані); регулюючі, підтримуючі та обмежуючі. Наприклад, до економічних функцій належить оподаткування, ліцензування, патентування, сертифікацію, укладення державних контрактів, бюджетне фінансування [5].
- Організаційні функції державного регулювання забезпечують формування умов для сприяння розвитку бізнесу на ринку послуг на основі створення і функціонування відповідних організаційно-правових структур (міністерства, відомства, податкової адміністрації); розроблення державних програм розвитку ринку послуг; створення і налагодження роботи лабораторій із перевірки якості послуг.
- Прямі функції державного регулювання полягають у безпосередньому втручанні органів державної влади у підприємницьку діяльність суб'єктів бізнесу на ринку послуг (інспектування діяльності, аудиторська перевірка за рішенням господарського суду).
- Непрямі (опосередковані) функції державного регулювання передбачають застосування законодавчих і нормативно-орієнтованих регуляторів, які розмежовують законний і тіньовий бізнес, визначають правові норми взаємовідносин учасників бізнесу, обсяги їхньої відповідальності, містять прийняті в країні економічні важелі стимулювання, підтримки і захисту законного бізнесу [6].

Проте, правова основа України, що регулює підприємницькі відносини на внутрішньому ринку послуг, на жаль, далека від досконалості. Основними її недоліками є:

- Недостатня систематизованість законів і нормативних актів.
- Вісутність динамічного їх оновлення, з урахуванням потреб сьогодення.
- Нечіткість, багатозначність змісту багатьох положень [7].

Це породжує різночитання, спірні ситуації, які виникають між суб'єктами ринку послуг.

Зауважимо, що регулювання ринку послуг здійснюється на національному рівні (встановлюються певні режими для діяльності місцевих та іноземних фірм), двосторонньому (угоди між країнами, положення яких поширюються і на сферу послуг), багатосторонньому (конвенції та інші нормативні акти міжнародних організацій) рівнях [8]. Однак, в умовах глобалізації регулювання розвитку сфери послуг відбувається не лише на регіональному та державному рівні, а й на глобальному. Це проявляється у висуванні вимог міжнародними організаціями щодо якості та складу послуг, ціноутворення на окремі види послуг, включаючи комунальні, а також у фінансуванні окремих реформ та програм [9]. Сфера послуг як об'єкт регулювання в умовах глобалізації перетворюється на відкриту систему, розвиток якої визначають численні внутрішні – національні, та зовнішні – глобалізаційні чинники. Тому, при проведенні сукупності регуляторних заходів необхідно враховувати їх вплив [10]. Що ж стосується конкретних заходів регулювання, то їм повинен передувати ґрунтовний аналіз впливу

національних та глобалізаційних чинників на розвиток сфери послуг, і лише після цього необхідно розробити комплекс методів та інструментів, які будуть використані при регулюванні.

**Список використаних джерел:**

1. Данилишин Б. М. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства / Б. М. Данилишин, В. І. Куценко ; Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. — К. : ЗАТ «Нічлава», 2005. — 328 с.
2. Остафійчук Я. В. Сталий розвиток сфери послуг: сутність, тенденції та перспективи : [монографія] / Я. В. Остафійчук ; Нац. акад. наук України, Держ. установа «Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку Нац. Акад. наук України». — К. : ДЕДУТ, 2012. — 292 с.
3. Бакуменко В. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку / В. Бакуменко, В. Князев, Ю. Сурмін // Вісник УАДУ. — 2003. — № 2. — С. 18.
4. Варналій З. С. Актуальні проблеми права і державної політики у сфері підприємницької діяльності в Україні : зб. наук. праць / З. С. Варналій, В. М. Кампо, Г. А. Миронова ; Академія правових наук України ; НДІ приватного права і підприємництва ; З.С. Варналій (ред.), В.М. Кампо (ред.). — К., 2010. — 132 с.
5. Воротін В. Є. Макроекономічне регулювання в умовах глобальних трансформацій : монографія / В. Є. Воротін. — К. : Вид-во УАДУ, 2007. — 392 с.
6. Пакулін С. Л. Державне регулювання і ресурсне забезпечення сталого розвитку соціального комплексу / С. Л. Пакулін // Економічний простір: Збірник наукових праць. — 2012. — № 65. — С. 103 – 110.
7. Пакуліна А. А. Удосконалення державного регулювання системи освіти / А. А. Пакуліна // Проблеми економіки. — 2013. — №1. — С. 333–337.
8. Погорєлова Т. О. Проблеми державного регулювання сфери послуг в Україні / Т. О. Погорєлова, Н. О. Воробйова // Вісник НТУ «ХП». — 2013. — № 66 (1039). — С. 97 – 99.
9. Сахно Є. Ю. Державне регулювання сфери послуг / Є. Ю. Сахно, К. В. Лазовська // Науковий вісник ЧДДЕУ — 2012. — №1 (13). — С. 20 – 25.
10. Сірий Ю. М. Державне регулювання розвитку сфери послуг на основі механізму підтримки малого підприємництва / Сірий Ю. М. // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. — 2013. — Вип. 1. — С. 250 – 258.
11. Колесніченко А. С. Формування концепції державного регулювання взаємовідносин суб'єктів електроенергетичного ринку / А. С. Колесніченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. — 2014. — № 2 (26). — С. 85 – 96.
12. Державне управління : навч. посібник / [А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко] ; за ред. А. Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с.

УДК 005.963.2:005.336.5:005.57:005.95/.96(043.2)

**А.Г. ЛИЗАНЕЦЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**А.В. БАБИНЕЦЬ**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Передумовою успішного розвитку підприємства в сучасних умовах є постійне нарощування трудового потенціалу персоналу з метою приведення знань, умінь та навичок працівників у відповідність до змін середовища. Це завдання стає особливо важливим для вітчизняних торгових підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану та часто переживають кадрову кризу, пов'язану з втратою значної частини потенціалу через виїзд робочої сили за кордон. Постійна нестача кваліфікованого персоналу, необхідність забезпечувати розвиток працівника у обмежені терміни, діджиталізація бізнес-процесів та диверсифікація здійснюваних видів діяльності спонукають до пошуку нових дієвих технологій управління персоналом. Поряд з такими методами як тренінги, професійне консультування, наставництво, заходами з тим-білдингу, боротьби зі стресами і професійним вигоранням на перший план все частіше виступає така інноваційна технологія як коучинг.

В теорії і практиці управління персоналом саме коучинг визнаний одним з найкращих соціально-психологічних інструментів, що впливають на результативність діяльності як окремих працівників, так і груп та організації в цілому, що визначає необхідність його ширшого впровадження у практику. Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості [1].

І. Р. Петровська наводить таке трактування: коучинг – це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або просування у будь-якій складній ситуації [2].

Вітчизняний науковець Н. Ю. Лев пропонує наступне визначення: коучинг – це консультування людей з професійних чи особистих проблем, спрямоване на розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності» [3].

Сер Джон Уїтмор, один з провідних бізнес-тренерів, наголошував, що коучинг не вчить, а допомагає навчатися.

Коучинг вже давно застосовують у світовій HR-практиці для поліпшення ефективності діяльності. Натомість в Україні дана методика ще тільки починає набирати популярність.

Коучинг є синтезом бізнес-консультування, тренінгу, психологічного консультування, NLP-сесій. Однак взагалі це самостійний метод зі своєю власною філософією, технологією й правилами.

На нашу думку, торговим підприємствам варто впроваджувати коучинг, оскільки він:

- допомагає новим співробітникам краще адаптуватися, будучи спрямований на взаємодію кожного співробітника в колективі;

- працівникам, які вже тривалий час працюють на підприємстві – покращити власне розуміння бізнес-процесів, навчити шукати нестандартні, неординарні та водночас дієві способи вирішення поточних завдань;
- є гнучкий у застосуванні - у процесі коучингу застосовуються різні психологічні методи та прийоми, які індивідуалізовані залежно від суб'єкту впливу (особливостей особи, групи чи підприємства);
- мотивує персонал до самостійної роботи, свого бачення ситуації та пошуку власних рішень.

Коучинг можна застосовувати до всіх співробітників торговельного підприємства, але особливо він є необхідним для таких категорій, як менеджери різних рівнів; успішні співробітники; працівники, яким необхідні нові навички.

На відміну від різних тренінгів, консультування чи наставництва, коучинг допомагає людині самостійно знайти своє покликання, досягти успіху в професійній діяльності, вирішити конкретну проблему, побороти кризу тощо. Під час коуч-сесії людина сама знаходить відповіді на свої запитання та вже знає, що їй слід робити для досягнення своїх цілей. З точки зору управління, коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності, або як стиль управління.

Фахівець, що здійснює коуч-консультування, називається коучем. Він не дає порад, не вирішує проблему замість людини, а тільки підштовхує її до цього, направляючи її думки у правильне русло. Коуч повністю аналізує ситуацію, вказує клієнту на його слабкості, допомагає зрозуміти, що заважає йому в досягненні мети. Тобто він ніби «розкладає все по полицях», дає поглянути на ситуацію збоку.

Така управлінська технологія допомагає людині віднайти в собі ресурси та потенціал. Правильно формуючи запитання, коуч дозволяє клієнтові відкривати для себе багато нового, корисного та знайти в собі те, що самостійно людина не бачить.

Варто наголосити на тому, що коучинг є все-таки двостороннім процесом. Адже тільки за умови спільної праці коуча і людини, яку тренують, можна досягти бажаного результату.

У практиці професійного навчання різних категорій персоналу торгового підприємства можуть бути застосовані різні види коучингу, а саме:

1. адміністративний – це коучинг, що проводиться для вищого керівництва. У такому разі коуч допомагає керівникові компанії примножувати свої досягнення, правильно розподіляти ресурси, грамотно ділити повноваження, вміло керувати компанією тощо.
2. бізнес-коучинг – це підтримка та допомога у розвитку бізнесу. Такий коучинг можна здійснювати як індивідуально для окремої особи (персональний бізнес-коучинг), так і для бізнесу в цілому (командний бізнес-коучинг). Його проводять для того, щоб покращувати показники діяльності підприємства: фінансові, управлінські, логістичні тощо;
3. life-коучинг (життєвий коучинг) – це допомога особі в особистому житті, у досягненні своїх цілей. Він може охоплювати як особисте життя людини, так і професійне. Такий коучинг допомагає вирішувати різні завдання чи проблеми, що виникають у житті людини. Він може бути також індивідуальним (персональним) та груповим (сімейним).

Коучинг-сесії особливо потрібні керівникам, менеджерам та управлінцям в цілому. Це допомагає їм зрозуміти як далі розвивати бізнес; долати певні обмеження, що перешкоджають досягненню конкретних результатів діяльності; розвиває впевненість і навички управління; розвиває здатність впливати і розкривати потенціал інших людей; допомагає подолати певні професійні і кар'єрні невдачі тощо.

- Коучинг на торговельному підприємстві варто застосовувати, якщо компанія хоче:
- досягнути місії та своїх цілей;

- забезпечити високий рівень конкурентоспроможності своєї організації;
- підвищити ефективність роботи підприємства та його працівників;
- покращити процес прийняття рішень з боку керівництва;
- забезпечити розвиток персоналу, збільшити рівень знань працівників;
- максимально використовувати здібності та навички співробітників,
- надати їм можливість самореалізуватися та самовдосконалюватися;
- підвищити рівень ініціативності та виявити лідерські якості працівників;
- сформувати сприятливу атмосферу в колективі [4].

Таким чином, впровадження коучингу у практику управління персоналом торгового підприємства надасть допомогу керівництву у правильному визначенні цілей та їх досягненні, самостійному вирішенні управлінських завдань, у нарощуванні умінь розкривати потенціал своїх співробітників, а для самого персоналу – розкрити та забезпечити розвиток власного потенціалу, заохочувати до креативності та прояву ініціативи, покращити взаємовідносини в колективі та сприяти росту продуктивності праці, і, як наслідок, підвищенню ефективності діяльності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
2. Петровська І.Р., Бала Р.Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.14. С. 158–161.
3. Лев Н. Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»: зб. наук. пр.* 2012. № 727. С. 76–81.
4. Веденіна Ю.Ю., Сакун Л.М. Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією. *Економіка і організація управління* . 2020.С. 41-54.

УДК 005.3:316.77:72.012.1(043.2)

**А.Г. ЛИЗАНЕЦЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**О.В. ЧАБАН**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

### **УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПРИ РОБОТІ НАД АРХІТЕКТУРНИМИ ПРОЕКТАМИ**

Ключовим елементом на всіх етапах життєвого циклу проекту, який впливає на його якість та результативність, виступає комунікація як багатоструктурний обмін інформацією між його учасниками. Ефективна комунікаційна система висуває певні вимоги до її входів, застосовуваних засобів, прийомів і форм організації комунікацій, а також управлінської взаємодії. Крім того, комунікація є фундаментальною основою для



формування, прийняття та реалізації управлінських рішень, необхідних для досягнення конкретної мети проекту.

Як в процесі розробки, виконання окремих завдань по проекту, так і під час його реалізації, необхідний своєчасний і ефективний зворотний зв'язок між учасниками, що забезпечується за допомогою комунікацій. Таким чином, комунікація в рамках реалізації проекту є поліструктурним механізмом багатостороннього обміну інформацією, який передбачає взаєморозуміння між його учасниками.

Кожен проект має свої унікальні особливості, які залежать від сфери його застосування – виробниче підприємство, індустрія гостинності, ІТ-сфера, будівництво або архітектура. У зв'язку з цим актуальним завданням є врахування специфіки проекту при організації комунікаційної взаємодії при роботі над ним. Особливо важливим є це завдання при роботі над архітектурними проектами.

Так, управління архітектурним проектом в умовах лімітуючих факторів вимагає врахування потреб зацікавлених сторін, ризиків, обсягів та вартості проекту та вибору оптимального методу управління. Прийняття правильних управлінських рішень щодо термінів реалізації проекту, бюджету та інших витрат, пов'язаних з його реалізацією, а також його якості та результату, є важливим елементом успішної реалізації проекту.

Архітектурне проектування – це діяльність спрямована на створення нових просторових форм [1]. У будівельній діяльності архітектурне проектування є одним із найважливіших етапів. Саме на цьому етапі описується і фіксується мета та призначення будівництва. Це творчий та індивідуальний процес, який вимагає відповідних знань та компетенцій від учасників проекту, а також застосування дієвих комунікаційних технологій.

Архітектурні проекти повинні бути реальними для втілення. Саме тому над створенням проекту працюють спеціалісти різної фахової підготовки. Це архітектори, конструктори, інженери та будівельники. Кожен робить свій вклад, забезпечуючи майбутнє якісне функціонування будівлі.

При проектуванні враховують усі фази створення та життя споруди для забезпечення нормального функціонування всієї території. Крім того архітектори повинні відразу враховувати загальне планування, всі необхідні інженерні системи і якщо є можливість, заховати це в архітектурних формах або навпаки, підкреслити, використавши певні інженерні елементи.

Особливості комунікаційної взаємодії при роботі над архітектурним проектом залежать від стадії розробки, на якій він знаходиться

Архітектурне проектування - це поетапний процес, який розпочинається з передпроектної розробки, на етапі якої збирається і аналізується вся інформація по об'єкту, затверджуються завдання для проектування; одержується дозвільна документація на будівництво, аналізується топографічне знімання і створюються обмірювальні креслення.

Другий етап – концепція, яка передбачає розроблення об'ємно-планувальних рішень, та основних техніко-економічних показників об'єкта нерухомості, а також визначення варіантів функціонального зонування. Концепція дає можливість оцінити потенціал створюваного об'єкта і чітко окреслити подальшу роботу. Також на даному етапі визначають наскільки вписується об'єкт в теперішнє архітектурне середовище.

Після створення концепції розробляється ескізний проект, за допомогою якого замовник отримує чітке уявлення про майбутню будівлю. До складу ескізного проекту належать: схема генерального плану з прив'язкою будинку і споруд; схема благоустрою території; плани поверхів; фасади в кольорі; схеми розрізів; перспективні зображення.

Наступним етапом є робочий проект, де розробляються конструкції усіх елементів споруди, водопостачання, каналізація, опалення, вентиляція, електромережі. Робочий проект складається з: генерального плану, пояснювальної записки, паспорту зовнішнього

вигляду фасаду, конструктивних рішень, рішень з водопостачання, вирішення інших технічних завдань.

Завершальним етапом архітектурного проектування є авторський нагляд, котрий втілюється на етапі будівництва споруди. Під час авторського нагляду здійснюються регулярні виїзди на об'єкт для контролю і забезпечення відповідності проектних рішень будівництву. Під час авторського нагляду перевіряються: ніші та отвори для інженерних мереж (водопостачання, електропостачання, газифікації, слабострумних мереж). У випадку необхідності вносяться необхідні корективи в проектно-кошторисну документацію, контролюється виконання будівельних робіт згідно архітектурного проекту [1].

Робота над проектом залежить від його різновиду. Розрізняють: типове, індивідуальне і експериментальне проектування. Типове проектування – це створення проектів будівель і конструкцій одного типу призначених для багаторазового будівництва і виробництва. Індивідуальне проектування – розробляється згідно персональних побажань замовника і з урахуванням, конкретних, особливостей кожного об'єкту. Перевагою індивідуального проектування є можливість реалізації переліку особистих вимог клієнта. Експериментальне проектування створюється для перевірки на практиці нових прогресивних науково-технічних розробок у сфері містобудування [2].

Загальні характеристики та вид архітектурного проекту значною мірою впливають на організацію комунікаційної взаємодії при роботі над ним.

Комунікації при роботі над архітектурним проектом охоплюють;

- розподіл виконуваних робіт, повноважень та відповідальності між членами команди;

- координацію між різними сторонами виконання проекту (замовник-архітектор, архітектор-інженер, конструктор, або будівельник);

- узгодження економічної складової проектування;

- вирішення поточних питань і виникаючих проблем;

- створення комфортних умов роботи для усіх учасників архітектурного проектування

- забезпечення надання якісних послуг з архітектурного проектування для його замовників.

Функціональна організація у роботі над архітектурними проектами не є систематизованою. Часто архітектурні компанії складаються з малої кількості людей (від 5-ти до 20-ти осіб) та не мають чіткого функціонального поділу. Існує постійна потреба у підлаштуванні функціонального поділу між членами команди під кожен окремий вид проекту та потреби замовників. З іншого боку – розподіл обов'язків та завдань є похідним від знань, умінь і досвіду окремих учасників. Чим вищою є компетенція працівника – тим складніші завдання можуть бути йому довірені.

Зараз серед архітектурних фірм набувають популярності сучасні підходи до управління проектами, які перекочують з ІТ-сектору. Наприклад, Scrum - це кістяк процесу, який включає набір методів і попередньо визначених ролей/ Головні дійові особи: ScrumMaster – той, хто опікується процесами, веде їх і працює як керівник проекту; власник проекту – людина, що представляє інтереси кінцевих користувачів та інших зацікавлених в продукті сторін; команда, яка включає розробників[3]. Проблема застосування методу Scrum при архітектурному проектуванні полягає у більш сталій моделі менеджменту, чим того потребує архітектура, яка є доволі енергійним і динамічним процесом.

Ефективність командної взаємодії при роботі над архітектурними проектами значною мірою залежить від обраних методів і програм, що використовуються для комунікацій і інформаційного забезпечення проектів. Найважливішою частиною програмного забезпечення архітектурного проектування виступають спеціалізовані

програми. В Україні це переважно GraphisoftArchiCAD (популярна програма переважно серед країн колишнього СНД та певних країнах Європи, як Нідерланди) [4]. Зараз набирає популярності AutodeskRevit, який поєднує архітектуру, інженерію та конструктив (популярний на Заході та більшості країнах) [5]. Ці програми мають вбудовані інструменти комунікації, але їх рідко використовують за призначенням.

Натомість для комунікаційного обміну використовуються звичайні месенджери (Viber, WhatsUp, FacebookMessenger, Telegram, Skype і тд). Їх найчастіше застосовують для зовнішніх комунікацій з замовниками та суміжниками. Для внутрішнього інформаційного обміну в межах роботи над проектом їх теж можуть використовувати, але це є не бажаним. Переважно для цього беруть не пов'язані з дозвіллям месенджери (Slack, Fleep, MicrosoftTeams та іноді Discord), які мають загальний та розширений функціонал, доступ до якого, як правило, надається на платній основі.

Проблем комунікаційного характеру під час роботи над архітектурними проектами є безліч - від найпростішого незнання до складних спроб переконати замовника. До основних з них належать:

— проблема незнання своєї роботи. вирішується менеджером проекту, який час від часу має оглядати прогрес працівників та допомагати з опануванням нових знань молодшим архітектором;

— проблема недостатнього технічного завдання для виконання роботи. вирішується повторною комунікацією із замовником та надання структурованої інформації для доопрацювання вихідних даних;

— проблема тайм-менеджменту – виникає через недостатнє розуміння масштабів роботи. вирішується нагадуванням згори донизу - керівника відділу для менеджерів проекту і менеджера проекту до молодших архітекторів.

— проблема пріоритетів (коли нижчі ланки роблять те що їм здається більш важливим - через не знання всієї ситуації, якою володіють вищі посади). вирішується перепитуванням та короткими мітингами, в яких беруть участь всі особи задіяні в проекті і йде перегляд пріоритетів залежно від потреби.

Таким чином, організація комунікаційних процесів суттєво впливає на ефективність управління архітектурним проектом на всіх стадіях життєвого циклу. Вона повинна охоплювати чіткий розподіл обов'язків та завдань між членами проектної команди, вибір оптимального інформаційного та програмного забезпечення, якісну організацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, своєчасну ідентифікацію та вирішення проблем комунікаційного характеру.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Архітектурне проектування, етапи та стадії проектування. URL : <https://vr-group.com.ua/arhitekturne-proektuvannya-etapy-ta-stadiyi-proektuvannya>.
2. Valdes George. Architect's guide to project management. URL : <https://monograph.com/blog/architects-guide-to-project-management>.
3. Project management methodologies: 12 popular frameworks. 28 July, 2021 – URL : <https://asana.com/resources/project-management-methodologies>.
4. Archicad 24 URL : <https://graphisoft.com.ua/uk/produkt/archicad-24/#new>.
5. Revit: BIM software for designers, builders, and doers URL : <https://www.autodesk.com/products/revit/overview?term=1-YEAR&tab=subscription>

УДК 658.15:658.81/.82:658.86(043.2)

**А.Г. ЛИЗАНЕЦЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**В.В. ПЕЛЕНКО**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОПТОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Збут — це найпростіший і найнадійніший індикатор економічного стану підприємства, тому виявлення напрямків його оптимізації є важливим завданням для підприємства у змінному конкурентному середовищі. Особливості збуту визначаються специфікою самого підприємства: виробник продукції чи торговельне підприємство, яке може виступати в ролі оптового чи роздрібного посередника. Процес реформування економіки України в сучасних умовах напряду пов'язаний з підвищенням ролі оптової торгівлі у розвитку товарного ринку країни, що актуалізує визначення напрямків оптимізації збутової діяльності саме таких видів підприємств.

Головною метою функціонування підприємств оптової торгівлі виступає опосередкування товарно-грошового обміну між сферами виробництва та споживання в межах окремих галузей економіки, окремих регіонів України та інших країн світового економічного простору, забезпечуючи необхідні темпи і пропорційність відтворювального процесу та збалансування сукупного споживчого попиту і товарної пропозиції [1].

Відповідно до національного стандарту України ДСТУ 4303-2004 оптова торгівля є видом економічної діяльності у сфері товарообігу, яка охоплює купівлю-продаж товарів за договорами поставки партіями для подальшого їх продажу кінцевому споживачу через роздрібну торгівлю або для виробничого споживання та надання пов'язаних з цим послуг [2].

Оптова діяльність може здійснюватися у трьох організаційних формах:

- 1) через оптові підрозділи фірм-виробників з використанням прямих каналів збуту;
- 2) через незалежних оптових посередників;
- 3) через залежних оптових посередників [3].

Перша форма оптової діяльності організовується виробниками продукції через дилерську мережу, фірмову торгівлю, збутові відділення, торговельні і закупівельні контори.

Незалежні оптові посередники купують товари у власність і далі реалізують їх самостійно споживачу. Це найпоширеніший вид посередницької діяльності. Прибуток незалежних оптових посередників формує різниця між закупівельною та продажною ціною за мінусом власних витрат. Їх поділяють на дві групи: оптовики з повним циклом обслуговування (дистриб'ютори та торговці оптом) та оптовики з обмеженим циклом обслуговування (зокрема, оптовики-комівояжери, які займаються обмеженим асортиментом ходових товарів, та оптовики-організатори, які працюють у сировинних галузях або з безтарними товарами. Складських приміщень вони, як правило, не мають, а лише займаються поставкою замовленого товару від виробника до споживача). Найпоширенішими різновидами незалежних оптових торговельних підприємств є оптові бази; торговельно-закупівельні бази; закупівельно-розподільчі бази; оптово-роздрібні

об'єднання; дрібнооптові магазини-склади; склади мережі магазинів під єдиною торговою маркою.

Залежні оптові посередники не набувають права власності на товар. Вони працюють за комісійну винагороду. Такі оптовики не приймають самостійних рішень щодо умов продаж, а діють в межах повноважень, наданих їм виробником згідно з укладеними угодами. Їх представляють брокери, агенти, збутові агенти-комісіонери та аукціонери.

Управління збутовою діяльністю оптового торговельного підприємства є складним багатоелементним процесом, який охоплює планування обсягів реалізації товарів з урахуванням рівня прогнозованого прибутку; пошук і вибір найкращого партнера – постачальника (покупця); здійснення процесів продаж, включаючи встановлення ціни, відповідної якості товару та інтенсивності попиту, виявлення і активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.

Загальний підхід до управління збутовою діяльністю визначається обраним варіантом збутової політики. Збутова політика оптового торговельного підприємства ґрунтується на маркетингових стратегіях у галузі збуту і визначається як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруку, стимулювання збуту, сервісу й реклами, спрямованих на досягнення цілей збутової діяльності підприємства [3].

Збутова політика залежить від внутрішніх та зовнішніх умов функціонування оптового торговельного підприємства, обраної організаційної форми. Ефективна збутова політика повинна бути спрямована на постійне врахування потреб ринку, систематичне оновлення асортименту пропонованих продуктів, на використання дієвих методів стимулювання продаж. Однією з умов успішного розвитку підприємства є вивчення кінцевого споживача та забезпечення гнучкого реагування на його вимоги.

Особливо важливим в сучасних умовах для оптового торговельного підприємства є проведення робіт по управлінню клієнтською базою, тісне інтегрування збутової та маркетингової діяльності. Вітчизняні підприємства оптової торгівлі повинні покладатися на маркетинг як на комплексний засіб спостереження за ринком і пристосування до змін, які відбуваються на ньому, та забезпечення переваг у конкурентному середовищі. При цьому основною метою підвищення ролі маркетингу на сучасному етапі розвитку оптової торгівлі повинен стати постійний моніторинг ринків збуту товарів і послуг та формування на цій основі ефективної мережі їх просування.

Проте найбільш важливим завданням залишається пошук та впровадження ефективних методів стимулювання продаж. Це особливо складно у світі споживачів, які відрізняються за вподобаннями, а також серед сучасного достатку вигідних пропозицій від конкурентів. Зважаючи на це, для кожної групи покупців необхідно підбирати різні інструменти стимулювання продаж.

Більшість методів стимулювання, які використовуються торговельними підприємствами, сприяють короткочасному збільшенню продаж, тому будь-який із вибраних методів має бути обмежений у часі. Акції зі стимулювання збуту раціонально застосовувати для згладжування сезонних або тимчасових спадів обсягів продаж; для привернення уваги до підприємства з якоїсь нагоди (події); для протидії акціям конкурентів; для заохочення та мотивації споживачів, торгового персоналу або торговельних представників.

До найбільш доцільних для застосування слід віднести:

— soft-selling - нецінові методи стимулювання збуту, які мають великий потенціал для оптових підприємств. Крім збільшення товарообігу, вони допомагають підтримувати імідж компанії та ментально залучати клієнта до взаємодії з продуктом. До них можуть бути віднесені лотереї, конкурси, гарантовані призи за зібрані фішки. Спеціальні послуги типу гарантійного обслуговування; наявності сервісного центру; послуги доставки;

послуги монтажу чи демонтажу; розфасовка та упаковка товару також належать до soft-selling і при вмілому використанні стають конкурентною перевагою оптового підприємства;

— методи, спрямовані на активізацію купівельного інтересу у потенційних клієнтів, а саме:

➤ «тест драйв» - прийом, відомий зі сфери автомобільного бізнесу. Переваги цього підходу у тому, що покупець оцінює товар як зі слів продавця, а спирається на свої особисті відчуття. За час тестування потенційний клієнт отримує мінімальний, але досвід користування послугою або товаром. Підходить для застосування для товарів, які мають матеріальну форму, так і для продажу програмного забезпечення або спеціального сервісу для бізнесу;

➤ sampling-testing. Передбачає безкоштовну роздачу зразків товару. За статистику, цей метод збільшує продажі на 5-10% під час поширення, і на 10-15% — після закінчення акції;

➤ обмін старої упаковки товару на новий є різновидом семплінгу. Він підходить для просування нового товару на ринку. Обмін упаковки продукції конкурентів на новий товар підходить для заходу на ринок невідомої торгової марки;

➤ cross-promotion (перехресне просування) передбачає організацію спільної акції зі стимулювання збуту кількома компаніями (наприклад, спільна акція банку та супермаркету, коли за оплату карткою в мережі супермаркетів клієнт отримує додаткові бонуси від банку або гарантію повернення частини коштів).

➤ подарункові картки з різними грошовими номіналами. Такі сертифікати завжди рятують клієнтів, коли потрібно зробити подарунок, але точно не відомо що подарувати людині. Інтернет-магазини та торгові мережі, які продають подарункові сертифікати як окремих продукт, однозначно виграли від цього маркетингового ходу, оскільки придбання подарункового сертифікату вже є завершеною угодою для продавця\$

➤ ббонусна програма або оптові знижки дозволяють зробити разового споживача постійним клієнтом підприємства. За регулярне придбання товарів чи послуг компанії клієнт отримує бонуси. Як правило, отримані окуляри можна обміняти на призи або розплатитися за продукт;

— застосування віддалених каналів комунікацій, за допомогою яких можна інформувати клієнтів про спеціальні пропозиції. До них відносяться: SMS-розсилки; розсилки електронною поштою; повідомлення у месенджерах; пости у соціальних мережах;

— робота з дилерами та торговельними представниками. До інструментів стимулювання торгових представників належать: спільні рекламні компанії; надання торговельного обладнання та POS-матеріалів; безкоштовне навчання персоналу; оптові знижки; знижки за додаткові обсяги продажу; конкурс із цінними призами серед дилерів [4].

Вибір конкретних методів стимулювання продаж оптовим торговельним підприємством залежить від ситуації на ринку, активності конкурентів, особливостей товару чи послуги, цільової аудиторії бізнесу тощо.

Таким чином, управління збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств повинно носити системний характер в умовах економічної нестабільності та зміни смаків клієнтів, коливання цін, попиту, ділової активності на ринку для протистояння ризикам погіршення прибутковості діяльності. Ключовим елементом системи збуту повинен стати маркетинг, а конкретними інструментами його оптимізації – ефективні методи стимулювання продаж.

#### **Список використаних джерел:**

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. № 28, 2021. С. 7-14.

2. Національний стандарт України. Роздрібна та оптова торгівля. ДСТУ 4303:2004. URL: <https://www.victorija.ua/wp-content/uploads/2022/04/rozdribna-ta-optova-torhivlia-dstu-4303-2004.pdf>.
3. Пилипчук В.П., Данніков О.В. Управління продажем: навч. посібник. К.:КНЕУ, 2011. 627 с.
4. Кращі методи стимулювання продаж URL:<https://mtp-global.com/luchshie-metodyi-stimulirovaniya-prodazh/>

УДК 005.22:005.7:005.332.7(043.2)

**А.Г. ЛИЗАНЕЦЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачєво, Україна

**В.В. ПОПОВИЧ**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачєво, Україна

## **КОНЦЕПЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА**

Функціонування в умовах воєнного стану поставило вітчизняну економіку в складне становище. Структурні зрушення в економіці, невизначеність середовища господарювання, порушення та розрив сталих виробничих зв'язків вимагають перегляду стереотипів управлінського мислення і переходу до ситуаційного менеджменту як економіки в цілому, так і окремих організацій.

Характерною рисою ділового життя стало загальне наростання нестабільності як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій, які створюють загрози пріоритетним цілям і цінностям суб'єктів господарювання. Необхідність управління ситуаціями може виникнути практично в будь-якій організації в будь-який момент часу, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні чи внутрішні – змушують керівництво приймати негайні рішення. Саме цей факт актуалізує необхідність впровадження концепцій ситуаційного менеджменту у діяльність сучасних підприємств як засобу протистояння ризикам та інструменту антикризового управління бізнес-процесами.

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість виникнення тих чи інших ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно до сформованих обставин [1].

Ситуаційний менеджмент є окремим різновидом професійної управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення будь — якою організаційною структурою поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів, відповідно до ситуації, що склалася у певний період часу. Об'єктом ситуаційного менеджменту є одночасно всі елементи діяльності підприємства: засоби виробництва, робоча сила, праці й управління, фінанси, інвестиції, зовнішнє і внутрішнє середовище. [1].

Практичне значення ситуаційного менеджменту полягає у тому, що він запобігає появі проблемних ситуацій; сигналізує про можливість появи небажаних проблемних ситуацій; виявляє проблеми в діяльності підприємства; визначає ступінь загрози проблем, що з'явилися; виділяє пріоритетність проблем; виступає засобом виживання у важкий

період; сприяє мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів; знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства; координує діяльність підприємства в цілому; допомагає подолати невизначеність ринкового середовища; сприяє переходу на нову сходинку циклічного розвитку підприємства.

Поєднуючи функціональні різновиди управління, ситуаційний менеджмент вносить гнучкість і динамізм, рухливість в усі елементи системи управління підприємством, змушуючи її удосконалюватися і розвиватися.

Теорія ситуаційності в управлінні стверджує, що не може бути єдиного універсального набору інструментів менеджменту, однаково ефективних завжди й скрізь, тому що у різних умовах кращі результати приносить використання різних важелів впливу на ситуацію. З огляду на це шлях розвитку підприємств визначений, з одного боку, його можливостями, окресленими передумовами розвитку, його станом, а за іншого - здатністю враховувати та протидіяти тим факторам, що його зумовлюють.

У центрі уваги при застосуванні ситуаційного підходу лежить ситуація як набір визначених обставин, які впливають на організацію у даний конкретний момент часу. Враховуючи складність умов господарювання, ситуацією вважаємо стан, який характеризується відхиленнями від норми чи обставинами, що створюють загрози для діяльності підприємств, неврахування яких може призвести до кризових явищ.

Розрізняють наступні різновиди ситуацій, що можуть впливати на діяльність підприємства, вимагаючи реагування з боку менеджменту:

- 1) за типом виникнення – об'єктивна та суб'єктивна;
- 2) за функціональним змістом – ринкова та виробнича (зумовлена дією внутрішніх чинників підприємства);
- 3) за наслідками впливу на діяльність підприємств – звичайна, кризова, надзвичайна;
- 4) за ступенем повторюваності – типова та нетипова;
- 5) за можливістю впливати на ситуацію і її наслідки – керована та некерована;
- 6) за можливістю прогнозувати ситуацію чи її наслідки – детермінована та не детермінована [2]

Ситуаційний підхід до менеджменту намагається пов'язати конкретні прийоми і засоби впливу з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найефективніше. Він концентрує увагу на ситуаційних розходженнях між організаціями й усередині самих організацій, визначаючи, які зміни ситуації важливі і як вони впливають на ефективність організаційної діяльності.

Вибір методів і підходів до реагування на відхилення значною мірою залежить від бажання і можливостей впливати на ситуацію, що виявляється у застосуванні відповідних дій, зокрема: реагування на зміни і їх прогнозування із застосуванням оборонної стратегії, яка спрямовує дії підприємства на захист позицій та реагування на несподівані зміни ситуацій при необхідності, передбачає аналіз ситуації і підготування до можливих варіантів розвитку подій; управління змінами, що відповідає наступальній стратегії, яка активізує діяльність підприємства у напрямі захоплення ініціативи у наступальних діях, ініціювання змін у галузі і управління їх темпами, захоплення лідерства у галузі [3].

Концепція розв'язання ситуаційних завдань відповідно до ситуаційного менеджменту полягає в тому, що кожному типу ситуації, яка виникає в організації, має відповідати своя послідовність процедури управління з її інформаційним забезпеченням, специфічні форми взаємодії елементів організації, свої критерії і методи прийняття рішень, а також свої об'єкти реалізації управлінських взаємодій. Тим самим забезпечується можливість адаптації системи управління до змінних умов функціонування суб'єкту господарювання, зовнішнього середовища та його елементів. При цьому концепція полягає в розробці комплексу методів і засобів, спрямованих на виявлення і вирішення проблем, що виникають, на всіх етапах функціонування операційної системи [1].



На основі узагальнення та систематизації наукових праць по даній проблемі доцільно виокремити наступні альтернативні концепції ситуаційного менеджменту:

1) ситуаційний менеджмент розглядають як різновид управління, при якому здійснюється передбачення небезпеки, проводиться аналіз її симптомів та обґрунтовуються заходи для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку.

Ситуаційне управління має специфічні особливості, відмінні від функціонального. Загальний порядок дій цілком узгоджується із загальною теорією прийняття рішень, але носить більш стрімкий характер, стиснутий у часі, тому ціна прийнятих управлінських рішень різко зростає. Крім того, у ситуаційному менеджменті надзвичайно розвинутий блок прогнозування, без якого неможливе його застосування. Періодичність і ступінь деталізації завдань, що розв'язуються за ситуаційною схемою різні. Все залежить від виду діяльності, ступеня його ризиковості, частоти виникнення проблемних ситуацій.

2) ситуаційний менеджмент трактують як адаптивний менеджмент, що передбачає альтернативність досягнення мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин. Відповідно до цієї концепції ситуаційний підхід, подібно до системного, здатний забезпечувати високу адаптивність підприємства до зовнішніх змін, тим самим сприяючи збалансуванню системи, приведенню у відповідність окремих частин цілого та їх поєднанню.

3) ситуаційний менеджмент є варіантом антикризового управління.

Незалежно від застосовуваної концепції ситуаційний менеджмент доцільно розглядати як дії, що застосовуються у поточній діяльності для вирівнювання параметрів життєздатності господарюючого суб'єкта. Водночас, в умовах невизначеності середовища відхилення у поточній ситуації можуть виступати у ролі індикаторів, що показують необхідність більш вагоміших і складніших змін, які доцільно проводити як на рівні окремих складових діяльності, так і підприємства загалом.

Управління організацією на засадах ситуаційного менеджменту передбачає зміни, які можуть або кардинально змінювати діяльність підприємства, або здійснювати поступові перетворення, що найбільшою мірою забезпечуватиме гнучкість у результаті поступової адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища.

Застосування прийомів ситуаційного менеджменту у діяльності вітчизняних організацій в умовах невизначеності середовища забезпечуватиме внесення елементів гнучкості і динамізму в усі елементи системи управління підприємство, сприятиме підвищенню життєздатності та стійкості у функціонуванні підприємства, їх адаптивності до ризиків і загроз як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

#### **Список використаних джерел:**

1. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2005. 372 с.
2. Полянська А. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2012. вип. 9.
3. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *«Молодий вчений»*. № 12 (64). грудень, 2018 р. С. 296-301.

УДК 339.1

А.В. МАРИНЕЦЬ  
здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна  
Т.Й. ТОВТ  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## ОСОБЛИВОСТІ КОМІСІЙНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Динамічний розвиток роздрібною торгівлі, значне посилення конкуренції зумовили суттєві зміни напрямів організації діяльності суб'єктів господарювання цієї галузі. У наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється такій формі роздрібною торгівлі як “комісійна торгівля”.

Дослідженням сучасного стану та тенденцій розвитку торговельного ринку України займалося чимало провідних вітчизняних науковців. Зокрема окремі аспекти комісійної торгівлі висвітлені в працях таких вчених, як В. Апопій, П. Атамас, О. Дроздова, С. Мочерний та ін. Наразі рівень розвитку комісійної торгівлі не відповідає вимогам сучасного ринку та потребує прийняття ефективних управлінських рішень.

Насамперед, в наукових дослідженнях не має єдиного підходу до визначення поняття “комісійна торгівля”. Зокрема, Атамас П.Й. під комісійною торгівлею розуміє особливий вид торговельної діяльності, яка полягає в тому, що торговельне підприємство продає товар, який не є його власністю, а належить іншому підприємству або фізичній особі [2, с. 231]. Мочерний С.В. визначає, що комісійна торгівля – форма торгівлі, за якої торговельні організації або підприємства беруть на себе посередницьку функцію продажу товарів або майна та інших цінностей за відповідну плату за дорученням фізичних чи юридичних осіб [4, с. 342]. На думку Апопія В.В., комісійний продаж товарів – це реалізація населенню особистих речей, які за різних обставин виявилися непотрібними, через мережу спеціально організованих магазинів чи відділів (секцій) в універмагах [1, с.198].

Комісійна торгівля є особливою формою здійснення торгівлі, яка має подвійний характер. Це пов'язано з тим, що вона відноситься як до посередницької так, і до торговельної діяльності, що й вирізняє її від інших форм та способів здійснення торгівлі. Якщо розглядати торговельний аспект, то комісійній торгівлі притаманний процес здійснення торгівлі результатом якої є продаж товару. Однак метою здійснення такої діяльності є надання послуг, зокрема з продажу товару комісіонера, в цьому випадку і проявляється її посередницький характер.

Отже, “комісійна торгівля” це особлива форма діяльності, яка поєднує в собі ознаки, як торговельної, так і посередницької видів діяльності, і здійснюється на підставі договору комісії.

Підприємства, які здійснюють комісійні операції, є специфічними, оскільки вони здійснюють свою діяльність на основі договорів комісії, які регламентуються Цивільним кодексом України [5]. Договір комісії укладається в простій письмовій формі. Сторонами договору можуть бути як юридичні, так і фізичні особи.

Згідно зі ст. 1011 ЦК України, договір комісії – це договір, за яким одна сторона (комісіонер) зобов'язується за дорученням другої сторони (комітента) за плату вчинити один або декілька правочинів від свого імені, але за рахунок комітента [5].

За умовами, що встановлені у договорі комісії, їх поділяють на два види:

- договір продажу (комісіонер реалізує товари, що належать комітенту);
- договір купівлі (комісіонер придбаває товари за кошти та за дорученням комітента).

Як правило, процес здійснення комісійної торгівлі передбачає виконання наступних операцій:

- 1) приймання товарів на комісію;
- 2) продаж комісійних товарів;
- 3) переоцінка комісійних товарів;
- 4) повернення комісійних товарів.

Комітент як власник товару зацікавлений у тому, як розпорядяться його майном, а комісіонер зацікавлений в ефективності діяльності підприємства комісійної торгівлі, оскільки від цього безпосередньо залежить його дохід.

Комітент у своїй діяльності здійснює контроль при передачі товарів на комісію (перевіряє стан товару, його комплектність та відповідність до переліку товару, який приймається на комісію). Щодо комісіонера, то основними об'єктами контролю для нього є: відповідність товару певним вимогам та документам, вартість прийнятого товару на комісію та можливість його продажу.

Оскільки, згідно з Цивільним кодексом України, комісіонер повинен діяти тільки виключно в інтересах комітента, то він зацікавлений реалізувати товар за тією ціною, яка підходить комітенту.

Проведене дослідження дає змогу виділити наступні особливості комісійної торгівлі:

- здійснюється на основі договору комісії;
- є безпосередньо однією із посередницьких видів діяльності;
- витрати пов'язані зі здійсненням такої діяльності є однаковими та називаються витратами обігу;
- продавати можна лише непродовольчі товари;
- комісіонер не має права власності на прийняті товари; воно залишається за комітентом;
- дохід визначається залежно від умов договору, але в основному визнається після перерахування комісійної плати за надані послуги;
- основний показник, який характеризує діяльність – товарооборот;
- за наявності широкого асортименту продукції можливе розширення у вигляді торговельних мереж;
- регулюється загальними законами, які пов'язані з даним видом діяльності та рядом інструкцій, які регулюють безпосередньо комісійну торгівлю.

Результати дослідження свідчать, що комісійній торгівлі, насамперед, притаманні ознаки торговельно-посередницької діяльності, проте вона має й ряд інших специфічних відмінностей, які характерні саме для цієї форми торгівлі.

У сучасних реаліях діяльність вітчизняних торговельних підприємств пов'язана зі складними викликами, спричиненими як воєнними діями, так й економічним спадом в Україні в цілому. За останні роки торгівля України, зокрема й комісійна торгівля, пережила не тільки макроекономічні коливання, а й пандемію коронавірусу та посилення військового конфлікту з РФ. Це все призвело до зменшення обсягів товарообороту вітчизняних суб'єктів господарювання в цій галузі.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Апопій А. А. Комерційна діяльність: Підручник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ. Знання. 2008. 558 с.

2. Атамас П.Й. Бухгалтерський облік у галузях економіки: Навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 392 с.
3. Дроздова О.Г. Комісійна торгівля – специфічна форма торговельної діяльності. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. №2 (53). С. 56-60.
4. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. За ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2011. 611 с.
5. Цивільний кодекс України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030435> (дата звернення: 10.04.2023).

УДК 331.101

Р.М. МАСЛИГАН

аспірант кафедри обліку та оподаткування і маркетингу,  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

### **СУТНІСТЬ АДМІНІСТРУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ КІБЕРСПОРТИВНИХ КЛУБІВ**

Зміст категорії адміністрування проявляє себе податковій сфері, у сфері публічного адміністрування, у сфері кадрового управління, у сфері митних ризиків, управління окремим підприємством та інших сферах, де вона є досить поширеною.

Загалом категорія адміністрування походить із сфери юриспруденції. Перший випадок використання терміну "адміністрування" у юридичному контексті пов'язують з напрацюваннями Андре Жан Реноара. Однак саме набуття категорією широкого вжитку відбулося у царині податкової сфери. Це підтверджується значним поширенням комплексної категорії «адміністрування податків» у науковій літературі. Так, Рамазанова Б. [5] розглядає категорію «адміністрування податків» як відносини з регулювання, встановлення, впровадження та стягнення податків і зборів або як відносини з податкового контролю за дотриманням податкового законодавства, відповідальності у сфері податків і зборів, захисту прав платників податків. Попова С.М. [3] розглядає категорію «адміністрування податків» як організаційну та управлінську діяльність уповноважених державних органів з дотримання податкового законодавства, забезпечення повноти та своєчасності надходження податків до бюджетної системи та притягнення до відповідальності порушників податкового законодавства. Проскура К. [4] розглядає категорію «адміністрування податків» як сукупність норм, методів, засобів та дій, за допомогою яких уповноважені органи держави здійснюють управлінську діяльність у сфері оподаткування.

За змістом підходів, категорія "адміністрування" ототожнюється з категоріями "управлінські відносини" та "організаційною управлінською діяльністю", які проте за своїми проявами є багатограними (оскільки формується нормами, методами, засобами та спрямовані на продукування цілеспрямованої дії суб'єкта управління на об'єкт, за якою дії утворюють складне комплексне явище управлінського впливу). Крім того, згідно з Податковим кодексом, очевидно, що продукування цілеспрямованої дії стосується лише адміністрування податків, яке має визначальну функцію.

Впровадженню категорії «публічне адміністрування» в Україні сприяв розвиток ринкових відносин. Наразі ця категорія характеризується неоднозначно. Так, О. Амосов та Н. Гавкалов [1, с. 8] розглядають її як модифікацію класичного менеджменту в сферах планування, організації, мотивації та контролю з метою ефективного використання ресурсів стосується органів влади, бізнесу та громадян. Т.Б. Семенчук [6, с. 388]

розглядає категорію «публічне адміністрування» як метод управління наданням суспільству послуг щодо законодавства та реалізації обраної політики відповідно до делегованих повноважень державних службовців у всіх напрямках її прояву. За змістом підходів відбувається ототожнення категорії «адміністрування» з будь-якою формою управління або будь-якими функціональними формами менеджменту. Разом з тим, Закон "Про адміністративну процедуру" від 17.02.2022 р. № 2073-IX визначає адміністративну процедуру як систему процедур, які застосовуються у сфері публічного управління з метою забезпечення захисту прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. Отже, можна стверджувати, що сфера охоплення адміністрування є лише найвищим рівнем управління.

До 50-х років ХХ ст. у західній практиці склалося хибне уявлення про те, що категорія адміністрування належить лише до галузі публічного менеджменту та адміністрування. Більшість категорій адміністрування в інших сферах, серед яких кадрове управління, управління організацією, бізнесом або їх системами (об'єднаннями), не розроблялося і не використовувалося. Категорія адміністрування підмінялася на прийоми регулювання та оперативного-тактичного управління. Це сформувало плутанину щодо сутності цієї категорії, й спричинило явища управлінського хаосу, а відтак і реальні втрати в господарській діяльності організацій, у тому числі у спортивній сфері.

Із початку ХХ ст. на такі втрати звернули увагу І. Адієс, Райченко О. В., Дібніс Г.І., Ромахова О.О., Бондар Т.С. та ряд представників наукової школи управління спільною діяльністю осіб, які виробляють продукти та послуги ін. Ця проблема особливо посилюється при необхідності здійснення окреслених дій у межах об'єднань економічних суб'єктів, де необхідно здійснювати спільну діяльність та контролювати її результати. Закономірно на цей період припало певне поживлення досліджень в сфері, що торкнулася комплексних категорій кадрового адміністрування, адміністрування системи, організації або іншої спільної діяльності осіб, які виробляють продукти та послуги.

У той же час такі категорії все ще малодосліджені та мають суперечливий зміст. Наприклад Шейко Є.В [8] розглядаючи категорію кадрового адміністрування, ідентифікує її як ведення, реєстрація документації підприємства в рамках політики управління персоналом і вчасне корегування помилок менеджерів тощо. О.В. Серов [7] розглядаючи категорію адміністрування системи, організації, підприємства, бізнес, а І.П. Яковлев [9] як державне управління та його механізм; виконавчо-розпорядча діяльності держави; процесів сплати загальнообов'язкових платежів. Відтак, очевидно, що адміністрування стосується лише складової частини цілеспрямованої дії суб'єкта управління на об'єкт.

Коректним буде розгляд категорії адміністрування як складової частини цілеспрямованої дії керівних компонентів найвищого рівня, спрямованої на пряме та обов'язкове визначення та контроль поведінки і діяльності об'єкта. У системах управління кіберспортивними клубами та їх об'єднань система адміністрування є обов'язковою надбудовою у зв'язку із явищем еволюціонування. Під явищем еволюціонування розуміється розвиток кіберспортивних клубів або об'єднань кіберспортивних клубів через:

- спільні дії, спрямовані на впровадження нових функцій;
- спільні впливи, що належать до найвищого рівня управління;

#### ***Список використаних джерел:***

1. Амосов О., Гавкалова Н. Публічне адміністрування в Україні: зв'язок з архетипами та пріоритети розвитку, Публічне управління: теорія і практика. 2014. № 2. С. 7–13.
2. Мироненко Ю.О. Сутність адміністративного управління підприємством та його актуальність у сучасних умовах, Управління розвитком. 2014. № 13. С. 65–68.

3. Попова С.М. Адміністративно-правовий статус податкових органів України: монографія, Харків: Золота миля, 2012. 386 с.
4. Проскура К. Податкове адміністрування у розвинених європейських країнах, Економічний аналіз. 2012. № 11/1. С. 203–206.
5. Рамазанова Б. Основные подходы к определению понятия «налоговое администрирование», Теория и практика общественного развития. 2014. № 1. С. 447–449.
6. Семенчук Т.Б. Сутність категорії «публічне адміністрування» та передумови її формування, Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 385–390.
7. Серов О.В. Аналіз термінологічного забезпечення категорійно-понятійного апарату в галузі знань «публічне управління й адміністрування», Державне управління: теорія та практика. 2016. № 2. С. 15–23.
8. Шейко, Є.В. Кадрове адміністрування в системі управління персоналом на сучасних підприємствах, Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., Суми: СумДУ, 2014. - Т.2. - С. 315-316.
9. Яковлев І.П. Публічне адміністрування у сфері державної митної справи: термінологічний пошук, Європейські перспективи. 2015. № 6. С. 119–125.

УДК 316.7/.723:005.95/.96(043.2)

С. І. МИКУЛАНИНЕЦЬ

кандидат економічних наук, старший викладач  
кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

С. І. ІВАНЧИК

здобувач ОС «Бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНА КОМПАНІЯ: КРОС-КУЛЬТУРНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Важливим фактором безперервних глобалізаційних змін в міжнародній економіці виступають мультинаціональні компанії, які функціонують у диверсифікованому крос-культурному середовищі. На основі цього зросла увага науковців в сфері управління до таких концепцій як глобальний та крос-культурний менеджмент. Мультинаціональні компанії постійно здійснюють координацію та контроль діяльності дочірніх компаній на перетині національних кордонів, що зумовлює необхідність функціонувати в різних національних контекстах.

Мультинаціональні компанії в сфері послуг мають можливість перенести частину процесу створення послуги в країну з нижчими затратами на оплату праці, а процеси пов'язані з науковими дослідженнями та розробками можна здійснити в регіоні, де знаходяться відповідні спеціалісти. Для виробничої сфери також є актуальним розміщення основної частини процесу створення продукту в країнах, які мають дешевші фактори виробництва, а результати наукових досліджень та інноваційні розробки легко можна переміщати через кордони на основі запатентованих технологій.

Отже, з метою забезпечення продуктивного функціонування мультинаціональної компанії, яка здійснює свою господарську діяльність на ринку іншої країни, повинна володіти значними стратегічними перевагами, пов'язаними з використанням

особливостей крос-культурного середовища та нерівномірного розподілу факторів виробництва в різних країнах. Саме тому функціонування мультинаціональної компанії виступає ключовим чинником безперервного розвитку глобалізаційних процесів у міжнародній економіці.

Будь-яка компанія може бути мультинаціональною незважаючи на її форму власності, розмір чи напрям діяльності, якщо в неї є крос-культурна ознака, яка полягає в наявності крос-культурних відносин у внутрішньому середовищі компанії, зокрема між працівниками, які є представниками різних національних культур, а також у зовнішньому середовищі за умови, що контрагенти компанії є представниками інших національних культур.

Управління мультинаціональною компанією значною мірою піддається впливу культури, адже поведінка людей та ціла низка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії визначаються культурою. Для забезпечення ефективної взаємодії у крос-культурному середовищі менеджерам мультинаціональні компанії необхідно оволодіти додатковими компетентностями, які дозволять взаємодіяти з представниками різних національних культур, з урахуванням місцевих особливостей. Саме тому у менеджерів мультинаціональної компанії можуть виникати проблеми управління у крос-культурному середовищі, оскільки дане середовище є більш динамічним та невизначеним порівняно з середовищем однієї національної культури. Весь колектив мультинаціональної компанії, як керівники так і співробітники являються представниками певної національної культури. На основі цього виникає потреба в знанні та розумінні керівниками національної специфіки працівників. На основі цих знань можна опанувати методи та процедури, притаманні стилю управління, який використовується в даній країні.

До найвідоміших національних стилів управління належать американський, європейський, китайський та японський. Проте в сучасній теорії управління нема чіткого виділення особливостей організаційної культури компаній в різних країнах чи національної культури співробітників. На думку Г. Хофстеде та Г. Дж Хофстеде [1] застосування певного стилю управління притаманного одній культурі може бути менш ефективним чи взагалі неефективним в іншій культурі, тому теорія управління повинна бути міждисциплінарною.

Р. Квінн [2] провів дослідження, результати якого доводять відсутність універсального стилю управління, здатного забезпечити ефективність управлінських функцій однаково для різних культур, проте ефективно управління в крос-культурному середовищі можливе за умови оволодіння менеджером відповідних компетентностей.

Управлінська діяльність мультинаціональної компанії у крос-культурному середовищі ґрунтується на застосуванні крос-культурного менеджменту з метою вирішення проблем, пов'язаних з крос-культурною взаємодією у внутрішньому чи зовнішньому крос-культурному середовищі компанії.

Крос-культурний менеджмент – це галузь сучасного менеджменту, заданням якого є вирішення проблем управління персоналом компанії за умов змін в крос-культурному середовищі за рахунок використання знань про культурні особливості, використовуючи їх з метою забезпечення розвитку компанії та досягнення її цілей.

В межах крос-культурних відносин при зіткненні двох різних культур особистість опиняється в ролі дитини, яка знаходиться на початковому етапі світосприйняття. Це викликає необхідність вивчати заново ті основи, що засвоюються ще в дитинстві. Необхідно адаптуватися до нових традицій, звичаїв, правил поведінки, тобто особистість підлягає «культурному перепрограмуванню». Відповідно все це викликає культурний шок. Особистість потрапивши в нові культурні умови повинна адаптуватися до них, тобто пройти процес акультурації.

Н. Тодорова зазначає [3], що поняття «чужа» культура виникає в момент коли особистість під час взаємодії з представником іншої культури, помічає значні відмінності нової культури в порівнянні з її власною. Особистість під час взаємодії з «чужою» культурою може відчувати велику гамму емоцій, це може бути подив, стрес, відторгнення та багато інших. Якщо особистості потрібно працювати в «чужій» культурі, то необхідно зрозуміти дану культуру, прийняти її цінності та переконання. В процесі крос-культурної взаємодії постійно виникають суперечності через відмінні культурні погляди та цінності. Проте кожен з учасників крос-культурних відносин доводить правильність своїх уявлень, що може призвести до етноцентризму. Етноцентризм притаманний представникам різних культур та має як позитивний (відокремлення культурних груп) так і негативний (зневажливе ставлення до іншої культури) аспекти.

В межах МНК для забезпечення ефективної акультурації персоналу доцільно застосувати стратегією інтеграції, яка можлива за умови взаємного прагнення обох представників крос-культурної взаємодії до співпраці, з урахуванням наявності в них взаємоповаги та розуміння до унікальності рис кожного з них.

Отже, мультинаціональна компанія це компанія, для якої характерна наявність крос-культурної взаємодії у внутрішньому середовищі (між працівниками компанії, які є представниками різних культурних груп) та у зовнішньому середовищі (під час взаємодії з контрагентами, які належать до відмінних культурних груп). З метою вирішення проблем пов'язаних з управлінням персоналом компанії за умов постійних змін в крос-культурному середовищі доцільно застосувати крос-культурний менеджмент, який забезпечить стабільний розвиток компанії та досягнення її цілей. Персонал компанії під час крос-культурних відносинами проходить акультурацію, яка передбачає зміну культурних норм працівника або адаптацію до норм чужої культури. Існує два варіанти розвитку подій під час взаємодії двох культур, залежно від того наскільки вони є близькими можлива синергія культур або культурний шок як реакція на «чужу» культуру. Процес крос-культурної взаємодії значною мірою залежить від рівня етноцентризму особистості, тобто його схильності до сприйняття та оцінювання іншої культури та поведінки її представників з боку своєї культури. В межах МНК з метою забезпечення акультурації персоналу ефективним буде використання інтеграції, яка потребує взаємного прагнення до співпраці обох представників культур, що взаємодіють, за умови їх взаємоповаги та розуміння необхідності збереження унікальних рис кожного з них.

#### *Список використаних джерел:*

1. Hofstede G. Cultures consequences: international differences in workrelated values / G. Hofstede. – Los Angeles: Beverly Hills, 1984. – 475 p.
2. Quinn R. E. Beyond Rational Management. / R. E. Quinn. – San Francisco: Jossey-Bass, 1991. – 224 p.
3. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент [Електронний ресурс]/ Н. Ю. Тодорова. – 2009. – 330 с. – Режим доступу: [http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM\\_Todorova.pdf](http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf).



П.П. ПОЛІЩУК  
аспірант  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя, Україна

## ДОЦІЛЬНІСТЬ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах російсько-української війни роль оперативного фінансового планування суттєво зросла, оскільки дає змогу здійснювати контроль за рухом грошових коштів в процесі здійснення виробничо- господарської діяльності та впливати на процеси прийняття управлінських рішень щодо формування бюджету підприємства. В умовах сьогодення питання оперативного планування дозволяє вирішити проблеми щодо фінансування діяльності підприємств не лише за рахунок власних ресурсів, а і з урахуванням інвестиційних та позикових коштів, що є надзвичайно актуальним.

Послідовність оперативного фінансового планування схематично відображена на рис. 1.

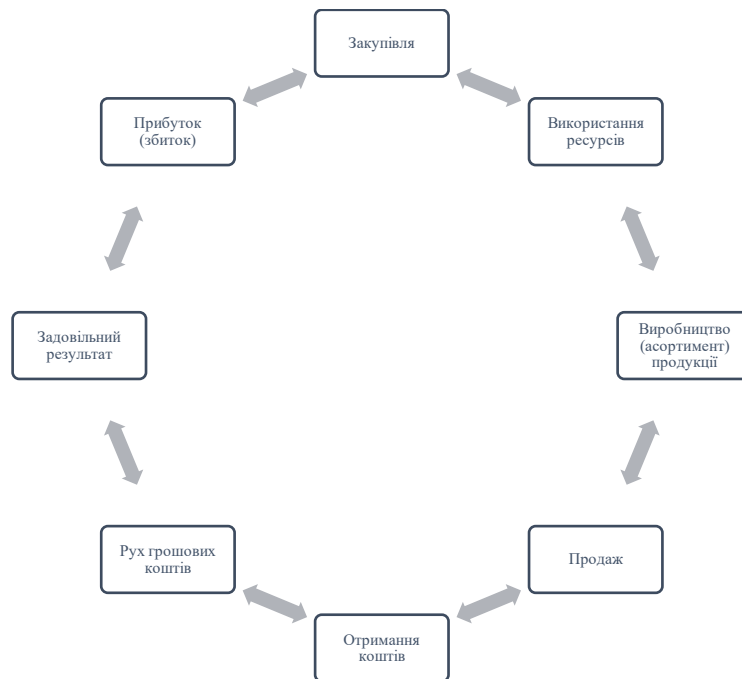


Рис. 1. Послідовність планування на підприємствах

З рис. 1 видно, що використанню ресурсів передують матеріально- технічне забезпечення (закупівлі) процесу виробництва і саме, якісні закупівлі забезпечать ефективне використання ресурсів, яке забезпечує надходження фінансових коштів на поточний рахунок підприємства.

Бюджет грошових коштів – це плановий документ, який відображає майбутні платежі і надходження грошових коштів. Даний бюджет допомагає менеджерам передбачити очікувані припливи і відпливи грошових коштів на майбутній період часу, підтримувати: запас грошових коштів відповідно до потреб і уникати як надлишку тимчасово вільних коштів, так і можливості їх дефіциту.

Бюджет грошових коштів складають на основі операційних бюджетів. Для створення умов мінімального запасу міцності, тобто для швидкого реагування на зміну ситуації, підприємство повинно мати певний мінімум коштів на рахунок [1].

При формуванні річних фінансових планів (планів доходів та витрат грошових коштів) доцільно врахувати асортимент продукції, що виробляється, який повинний бути під постійним контролем. Якщо асортимент продукції невеликий, то і можливості збільшення обсягів продажу, фінансових результатів- мінімальні.

Оперативне планування дозволяє також контролювати рух грошових коштів, що позитивно впливатиме на витрати виробництва. Таке оперативне планування на місяць принципово важливе для контролю ліквідності та фінансової стійкості. В процесі оперативного планування формується бюджет на місяць, декаду, що дає можливість врахувати сезонні коливання у грошових надходженнях. Прогнози грошових потоків є більш достовірними на найближчий час, ніж на далеку перспективу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Оперативне планування виробництва в умовах випадкових коливань попиту// Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health: тези доп. 30-ї Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2022, 19-21 жовтня 2022 р. / ред. Є. І. Сокол ; уклад. Г. В. Лісачук. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – С. 527.

УДК 334.735

**В. ПРОСКУРА**

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**Т. ДЗЯМКО**

здобувач ОС «Бакалавр»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

### **ЗАСТОСУВАННЯ КІНЕСТЕТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

Контролінг отримав поширення у першій половині ХХ ст. у США. Саме там був заснований перший інститут контролінгу Controllars Institute of America який згодом перейменовано в Financial Executive Institute. в каталозі якого до основних джерел інформації контролінгу відносять сфери фінансового планування, звітності, контролю та ревізії.

Різні автори виокремлюють певні етапи становлення контролінгу. Зокрема П. Хорват виокремлює наступні [5]:

- 50-ті роки ХХ ст. - головними завданнями контролінгу є планування і контроль;
- 70-80-ті роки ХХ ст. - на цьому етапі завдання контролінгу розширюються до координації процесу прийняття важливих управлінських рішень;
- 81-90-ті роки ХХ ст. - завдання розширюються до збору, управління та розповсюдження інформації про діяльність всього підприємства.

Визначення терміну «контролінг» також відрізняються у трактуванні різних авторів. Так С. Петренко зазначає, що контролінг – це синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує розроблення альтернативних підходів

при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства [3].

І. Циглик під контролінгом розуміє певну систему спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою [6].

А. Семенов визначає контролінг як технологію управління прибутком підприємства, яка спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро-та макросередовища компанії, виявлення резервів та удосконалення координації системи управління виробництвом з використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів прийняття рішень [4].

Незважаючи на різні визначення поняття «контролінгу» та поділи етапів його розвитку різними авторами, можна зазначити, що з підвищенням вимог функціонування підприємства в ринкових умовах сфера його діяльності розширювалася. І на сьогодні ця підсистема прийняття управлінських рішень сконцентрована на інформаційному забезпеченні управлінського апарату підприємства.

На даний час потрібна нова концепція контролінгу яка здатна оперативно реагувати на організаційні зміни, концентруватися на певній системі індикаторів, забезпечувати селективний вплив держави на виробничі підприємства, враховувати не лише «жорсткі», а й «м'які» фактори розвитку галузі. Необхідна така інституційна форма контролінгу, яка б забезпечувала стійкість виробничих підприємств споживчої кооперації в умовах швидкозмінного середовища, дозволяла б фіксувати слабкі сигнали, що йдуть як з макроекономічного, так і з мікроекономічного рівня, враховувати фактори непрямого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Сучасна система контролінгу повинна не тільки «відчувати», тонко реагувати на процеси, що вже відбулися, але і давати уявлення про можливі ризики, які можуть виникнути в перспективі, тобто контролінг повинен мати особливе сенсорне сприйняття, що дозволяє йому охоплювати все зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства як єдине ціле. Такий вид контролінгу пропонується називати кінестетичним (такий що використовує значно ширше коло джерел інформації).

Кінестетичний контролінг являє собою форму організації контролінгу на основі селективних управлінських впливів за критичними значеннями операційних індикаторів, що визначають структуру та динаміку стратегічних показників розвитку бізнесу та відбивають трансфер державних пріоритетів у системі корпоративних інтересів. Кінестетичний контролінг дозволяє не лише передавати слабкі сигнали, він здатний забезпечувати раціональність корпоративного управління, шляхом зведення до мінімуму кількості підконтрольних показників та концентрації на цільових показниках розвитку бізнесу, що забезпечують трансфер державних пріоритетів. Кінестетичний контролінг у широкому його розумінні здатний концентруватися не тільки на фінансових показниках діяльності компанії, оцінювати її внесок з погляду створення доданої вартості, але враховувати інші сфери, пов'язані з діяльністю компанії, створюючи при цьому суспільну вартість.

Обґрунтуємо специфіку кінестетичного контролінгу, визначимо його роль та місце в системі корпоративних відносин виробничих підприємств споживчої кооперації. Відповідно до ієрархії цілей контролінгу в компаніях, метою кінестетичного контролінгу є сприяння у досягненні стратегічних цілей бізнесу за допомогою трансферу державних пріоритетів. Це означає, що кінестетичний контролінг має сприяти менеджменту корпорацій у забезпеченні прибутковості діяльності та ефективності його управління, чуйно реагуючи на зміну пріоритетів державного регулювання галузі, мінімізуючи виникаючі у ній ризики.

Кінестетичний контролінг реалізує загальновизнані функції, такі як: сервісну, що забезпечує інформаційну та консультаційну підтримку управлінських рішень;

координуючу, яка забезпечує ув'язування процесів планування, контролю та інформаційного забезпечення; контрольну, що реалізує ефективність управлінського процесу в цілому, та контролінгу, зокрема. Окрім того кінстетичний контролінг виконує як традиційні, так і специфічні функції, а саме:

1. Традиційні функції:
  - 1.1. Сервісна - інформаційна та консультаційна підтримка управлінських рішень;
  - 1.2. Координуюча - ув'язування процесів планування, контролю та інформаційного забезпечення;
  - 1.3. Контрольна - формування та реалізація заходів запобіжного характеру;
  - 1.4. Планування - консультаційне сприяння при постановці стратегічних та оперативних цілей;
  - 1.5. Інформаційно-аналітична - формування достовірної інформації про об'єкт управління;
2. Специфічні функції:
  - 2.1. Селективна - забезпечення вибіркового впливу на сукупність індикаторів, що визначають структуру та динаміку стратегічних показників розвитку бізнесу;
  - 2.2. Керівного впливу держави - трансфер інтересів держави при формуванні стратегій та планів розвитку, а також відстеження, коригування та оцінка ступеня досягнення державних пріоритетів.

Кінстетичний контролінг має і специфічні, властиві тільки йому функції, такі як селективна, яка дозволяє серед усього урізноманітнити підконтрольні показники, виявити саме ті, які мають найбільший вплив на формування колективної вартості підприємства. Селективна функція кінстетичного контролінгу забезпечує вибірковий вплив на сукупність індикаторів, що визначають структуру та динаміку стратегічних показників розвитку бізнесу. Важливою функцією кінстетичного контролінгу є функція забезпечення керівного впливу держави, суть якої полягає у трансфері інтересів держави при формуванні стратегій та планів розвитку підприємства, а також відстеження, коригування та оцінки ступеня досягнення цілей держави. Основні взаємозв'язки, що виникають у системі кінстетичного контролінгу можна представити у вигляді структурної моделі кінстетичного контролінгу (рис. 1.)

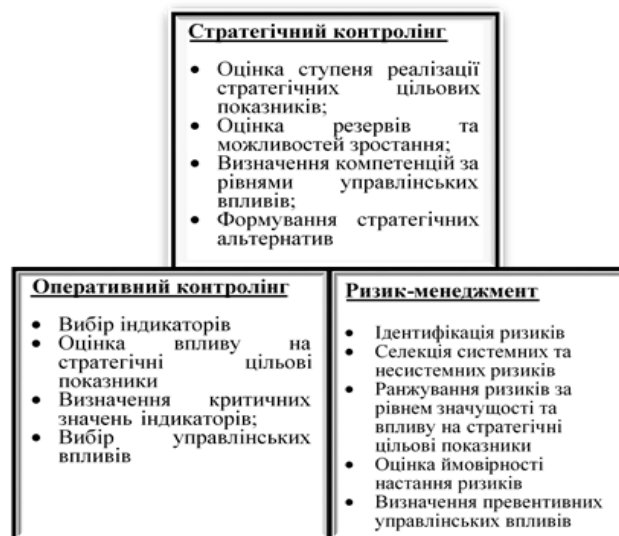


Рис. 1. Структурна модель кінстетичного контролінгу

Головною особливістю кінстетичного контролінгу є те, що селективні управлінські впливи з боку головної компанії (райспоживспілки) здійснюються лише у випадку, якщо показники оперативного контролінгу досягли критичних значень, заторкують цільові індикатори стратегічного контролінгу і при цьому зберігається ризик

виникнення несприятливих тенденцій розвитку. У сферу стратегічного кінестетичного контролінгу входять оцінка ступеня реалізації стратегічних цільових показників, оцінка резервів та можливостей зростання, визначення необхідних компетенцій та формування стратегічних альтернатив.

У сферу оперативного кінестетичного контролінгу входить вибір індикаторів ефективності, оцінка їхнього впливу на стратегічні цільові показники, визначення критичних значень цих індикаторів, вибір та обґрунтування управлінських впливів. У сферу кінестетичного контролінгу ризиків входить ідентифікація ризиків, селекція системних та несистемних ризиків, ранжування ризиків за рівнем значимості та впливом на стратегічні цільові показники, оцінка ймовірності їх настання, визначення превентивних управлінських впливів.

Цільовими індикаторами стратегічного контролінгу мають стати ті показники, які не лише відображають трансфер інтересів держави як виконуваних нею функцій, а й впливають на формування ринкової вартості підприємства. Причому необхідно виявити саме ті з них, які будуть найбільш чутливими до управлінських впливів як з боку держави, так і з боку райспоживспілки.

Слід зазначити, що можливості та загрози, з якими стикаються підприємства колективної форми власності та комерційні підприємства приватного сектора, багато в чому схожі, проте існують і важливі відмінності, які мають великий вплив на їх роль створення вартості для суспільства в цілому. Компаніям з колективною формою власності необхідно чітко бачити межу між економічними, соціальними та іншими завданнями. З цієї причини їм, мабуть, навіть у більшій мірі, ніж їхнім партнерам із приватного сектору, необхідно знайти можливості для того, щоб залишатися фінансово стійкими та конкурентоспроможними з комерційної точки зору, створюючи вартість для окремих громадян та суспільства в цілому. Так, компанії споживчої кооперації, такі як Мукачівська райспоживспілка, що охоплюють частину ринку хлібопечення, конкуруючи на місцевому ринку, можуть також відігравати надзвичайно важливу роль у стимулюванні зростання якості продукції, наприклад, вимагаючи підвищення стандартів якості товарів та послуг, що надаються підприємствами середнього та навіть малого бізнесу, які можуть бути залучені до ланцюжка поставок. Це здатне не тільки спонукати малий і середній бізнес стати більш конкурентоспроможним економічно, а й дати інші соціальні переваги, наприклад, підвищення безпеки та надійності товарів для громадян, відповідність екологічним нормативам, вироблення та поліпшення якості продукції.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління / О. Б. Гребець // Економіка та держава. – 2018. – №12. – С. 71-78.
2. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні Проблеми Економіки. – 2017. – №11. – С.96-107.
3. Петренко С. М. Контролінг: навч. посібник/ С. М. Петренко. – Київ: Ельга, 2004. - 328 с.
4. Семенов А. Г. Фінансове планування і управління на підприємствах / Г. А. Семенов, В. З. Бугай, А. Г. Семенов//. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 432 с.
5. Хорват П. Концепція контролінгу: Управлінський облік. Система звітності. Бюджетування / П. Хорват. – Київ : Вища освіта , 2012. – 269 с.
6. Цигилик І. І. Контролінг: навчальний посібник у схемах і таблицях: навч. посібник / І. І. Цигилик. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 76 с.
7. Швидаренко Г. О. Контролінг / Г. О. Швидаренко, В. В. Лаврененко, О. Г. Деревянко, Л. М. Приходько // : Навч. посібник. - Київ: КНЕУ, 2012. - 264 с.

К.Й. ПУГАЧЕВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ

Пандемія COVID-19 стала першою глобальною кризою, яка спонукала підприємства до перебудови внутрішніх бізнес-процесів, переосмислення ролі лідера та вимагає зміни підходів до управління. За результатами дослідження Всесвітнього економічного форуму, у період карантинних обмежень ефективному лідеру довелось мати справу не лише в «робочим» аспектом особистості, але й працювати з «людиною загалом» та враховувати особливості своїх співробітників поза межами їх прямих робочих обов'язків. Здобуті під час пандемії навички виявились надзвичайно корисними в умовах воєнного часу. Повномасштабна агресія РФ стала викликом для управлінців усіх рівнів. Підходи і принципи антикризового управління в умовах війни – не завжди ефективні, оскільки нівелюється ризик загрози життю і невизначеності. Відтак, перед менеджерами постало завдання як організувати командну взаємодію, стимулювати співробітників до комунікації, забезпечивши необхідний рівень підтримки і розуміння.

Досвід початку війни 2014 р. та кризи, спричиненої пандемією COVID-19 допомогли вітчизняному бізнесу підготуватись до війни, однак не менше важливим стало особисте лідерство керівника. За результатами дослідження, проведеного Бізнес-школою Українського католицького університету (LvBS), напередодні повномасштабного вторгнення 69% опитаних компаній мали антикризовий план у випадку ескалації: BCP (Businesscontinuityplan) або ERP (Emergencyresponseplan). Крім того, 85% з них розробляли плани самостійно на рівні топ-менеджменту та робочих груп у компаніях. однак значною мірою бізнесу допомогло: вибудовування довіри та підтримка постійного зв'язку з клієнтами, активна участь у бізнес-спільнотах, особисте лідерство і злагоджена робота, у якій панує довіра. В умовах війни, коли швидкість прийняття рішень і реальних дій рятують життя, такі риси, як здатність брати відповідальність, правильно комунікувати з працівниками стали визначальними [2, с.60].

За результатами дослідження проведеного SPEKA [1], до ключових навичок лідера у військовий час слід віднести: вміння формулювати цілі, критично мислити, бути готовим адаптуватись до нових умов, берегти власне ментальне здоров'я та підтримувати співробітників. Нині у вітчизняних бізнес-лідерів є унікальний шанс побудувати високоефективну і гнучку культуру управління, яка буде успішною і у період післявоєнного відновлення та надасть можливість зберегти та зміцнити командну взаємодію, забезпечить конкурентоспроможність як на національному ринку, так і на міжнародній арені [4].

Більшість підприємств завершили 2022 рік зі збитками: 83% повідомили про падіння доходів, виражений у доларах США, з яких у 54% компаній падіння склало більш, ніж 20%. Станом на початок 2023 р. підприємці відмічають такі основні труднощі, як: перебої з енергопостачанням, зв'язком та Інтернетом, складнощі з бронюванням співробітників та виїздом за межі країни, зниження купівельної спроможності населення. До позитивних тенденцій можна віднести зменшення частки компаній, які стикаються з труднощами з логістикою – 30% компаній порівняно з 73% у березні 2022 р.

Після війни чи збройного конфлікту перед урядами країн завжди постають два ключові завдання: відродження економіки та накопичення необхідних ресурсів задля унеможливлення повторного відновлення бойових дій. Запорукою виконання останнього

є висока економічна динаміка, нарощення якої в післявоєнний період ускладнюється колосальними руйнуваннями промислових та інфраструктурних об'єктів. За підрахунками Київської школи економіки в рамках проєкту «Росія заплатить», станом на грудень 2022 р. загальна сума задокументованих збитків, завданих інфраструктурі, склала 138 млрд. дол. США. Крім того, за підсумками 2022 р. щонайменше 109 великих та середніх підприємств зазнали прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення шляхом пошкодження чи руйнування на суму в 13 млрд. дол. США [3]. Вищенаведене свідчить про тривалий шлях повоєнного відновлення економіки України, у тому числі за рахунок міжнародної допомоги.

Ключовими стратегічними пріоритетами у сфері управління підприємствами в умовах військового стану є: збереження керованості підприємством, збереження кадрового потенціалу підприємства, швидка адаптація та оновлення бізнес-процесів підприємства для діяльності з урахуванням викликів воєнного часу. В умовах суттєвої підтримки українського народу світовою спільнотою для вітчизняних підприємств відкрилося «вікно можливостей» щодо максимальної інтеграції в сучасні світові бізнес-процеси.

#### *Список використаних джерел:*

1. Work-warbalance. Ключові навички для топ-менеджера під час війни. URL:<https://speka.media/work-war-balance-klyucovi-navicki-dlya-top-menedzera-pid-cas-viini-9e20x9>
2. Комеліна О., Крайнев В. Оцінка бізнес-середовища України та стратегічні завдання менеджменту підприємств в умовах воєнного стану. Науковий журнал «Економіка і регіон». 2022. Т. (1(84)). С. 59-65 doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2545](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2545).
3. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>
4. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. URL:<https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>

УДК 334.716

**К.Й. ПУГАЧЕВСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачєво, Україна

**В. В. КУБАРИЧ**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачєво, Україна

### **УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Економічна стійкість – складне економічне поняття, що визначає місце підприємства як підсистеми в системі більш високого порядку (регіональної та міжрегіональної). Ефективно діюче підприємство формує адекватний механізм “зростання” системи, що, в свою чергу, підвищує потенціал її самоорганізації, розширює сферу економічної стійкості господарської системи.

В умовах нестабільності бізнес-середовища ускладнюється як бізнес-планування, так і реалізація довгострокових стратегій, а отже, неможливим стає цілеспрямований

розвиток. Окрім того економічна нестабільність обмежує здатність підприємства залучати додаткові обсяги ресурсів із зовнішніх джерел (кредити, інвестиції), що слід розглядати як узагальнюючий індикатор ефективності менеджменту підприємства.

Загальні функції управління процесом формування економічної стійкості підприємств, серед яких аналіз, прогнозування, планування, маркетинг, облік, контроль, регулювання та інші знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності, утворюючи повторювальний цикл управління.

Економічна стійкість підприємств є однією з головних умов успішної та стабільної роботи в ринкових умовах, адже, характеризує такий стан матеріально-технічних, фінансово-економічних та інших ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією стабільної прибутковості, рентабельності та забезпечення процесу розширеного відтворення. Чим вища економічна стійкість підприємства, тим більш воно незалежне від різних коливань ринкової кон'юнктури. Тому проблема підвищення економічної стійкості підприємств в сучасних умовах вкрай актуальна.

При переході до економіки, орієнтованої на ринок, підприємства, виявившись у принципово новому для них законодавчо-нормативному просторі, зіштовхнулися з проблемою відповідальності за результати господарювання, оскільки, сучасне ринкове середовище характеризується нестабільністю, нелінійністю, змінюваністю економічних параметрів, що вимагає адекватного інструментарію пом'якшення негативного впливу на виробничо-економічну систему підприємства.

Актуальним напрямом вирішення цієї проблеми є розробка на основі математичних моделей ефективної системи кількісного оцінювання рівня економічної стійкості підприємств, яка дозволяє оперативно проводити діагностику фінансово-виробничого стану і своєчасно приводити в дію механізми, що повертають систему до рівноваги.

У результаті проведеного аналізу наведених думок щодо визначення економічної стійкості підприємств можна зробити висновок, що: економічна стійкість підприємств є містким та багатограним соціально-економічним поняттям, що формується шляхом вчасного моніторингу змін та вмінням адаптуватися до реального соціально-економічного середовища; взаємодія всіх складових економічної стійкості підприємств підтримується сукупністю фінансових ресурсів, достатній обсяг яких надає можливість забезпечити своєчасне відтворення на науково-технічній основі, та сприятиме формуванню та підвищенню економічної стійкості підприємств; економічна стійкість підприємств забезпечується наявністю певної рівноваги всіх факторів.

Мінливість середовища господарювання є характерною особливістю розвитку будь-якого підприємства в ринкових умовах. Підприємство функціонує і розвивається в динамічному зовнішньому середовищі, пристосовуючись до його змін. Складність і нестабільність ринкових умов вимагають від підприємства постійного вдосконалення форм і методів господарювання. Для виживання і збереження конкурентоспроможності підприємств в нинішніх умовах потрібні систематичні коригування їх господарської діяльності з урахуванням змін зовнішніх умов. Управління змінами на вітчизняних підприємствах повинно бути орієнтоване переважно не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і сильних сторін підприємства. Відтак, для пристосування підприємства до динамічних факторів зовнішнього середовища підприємству необхідно використовувати одну з форм адаптивного управління. Розглядаючи генезис розвитку менеджменту ці форми еволюціонували від найпростіших до більш складних, що базуються на нетривіальних інструментах пристосування.

### ***Список використаних джерел:***



1. Тімінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122–131.
2. Diamanti K., Ioannou L., Baglee D., Pouloudi N. Supportive mechanisms for effective change management. *International Journal of Information Systems and Change Management*. March 2007, 2(4), 307-333 DOI: 10.1504/IJISCM.2007.017381.
3. Glonti V., Trynchuk V., Khovrak I., Mokhonko G., Shkrobot M., Manvelidze L. Socialization of Organization Sustainable Development Based on the Principles of Corporate Social Responsibility. *Montenegrin Journal of Economics*, 2020, 16 (1), 169-182 DOI: 10.14254 / 1800-5845 / 2020.16-1.11.

УДК 658.5:005.591.4

Д.М. САВЕНКО

аспірант

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя, Україна

## **ОПТИМІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ВСІЄЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

Для підприємств актуальним є цілеспрямовані, кардинальні зміни життєвих циклів готової продукції в процесі виробництва з технологічних перерв. Це пояснюється тим, що перетворення товарного і фінансового ринків істотно змінило попит і пропозицію на товари і послуги, що, своєю чергою, спричинило різку деформацію структури активів і пасивів підприємств.

Реструктуризація підприємств здійснюється в трьох таких напрямках:

1) виробничо-технологічному, який характеризується впровадженням нових ефективних

технологій стосовно потреб ринку;

2) фінансово-економічному, пов'язаному з оздоровленням фінансового стану;

3) зміною організаційної структури підприємства і системи його управління, що для кожного підприємства необхідно створювати і реалізовувати свою комплексну програму реструктуризації.

Для підготовки комплексної програми реструктуризації підприємства необхідно проаналізувати його економічний стан, з'ясувати мету і основні завдання, механізми і проблеми, можливі форми і методи реструктуризації за зміни форми власності або відчуження активів, розробити бізнес-план відчуження або передачі об'єктів соціальної сфері, погодивши його заздалегідь з органами місцевого самоврядування. Така програма повинна включати створення нової виробничої структури, пропозиції з реструктуризації і розвитку, з інвестиційних вкладень, зниження собівартості продукції. Основними завданнями реформування підприємства є:

- зміна форм власності;
- децентралізація управління;
- впровадження сучасних, безвідходних екологічно чистих технологій;
- розвиток механізмів корпоративного управління;
- розроблення комплексної програми реструктуризації підприємств, що враховує стратегічні, економічні інтереси.



Рис. 1. Схема процесу реструктуризації [1, с. 19]

Метою проведення реструктуризації є ефективне функціонування підприємств на основі фінансової самостійності в умовах становлення ринкової економіки, виробництво конкурентоспроможної продукції, яка відповідала б вимогам товарних ринків.

Успішна виробничо-комерційна діяльність підприємств, забезпечення високих темпів розвитку високотехнологічних, наукомістких сфер національної економіки та підвищення рівня конкурентоспроможності продукції в значній мірі визначається рівнем інноваційної активності підприємств та можливостями використання інвестиційних ресурсів цими підприємствами.

Метою інноваційної діяльності підприємства є отримання результату шляхом здійснення інновацій.

Інноваційна активність в сучасних умовах залежить в першу чергу від науково-технічного потенціалу підприємства, що включає в себе:

- науково-технічні та інженерні кадри, креативно мислячих менеджерів;
- матеріально-технічної бази;
- високоорганізовану систему інформаційного забезпечення, управління розвитком телекомунікацій в економіці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ращупкина В.Н. Реструктуризація і санація підприємства: навч.пос. / В.Н. Ращупкина – Донецьк: Норд-Пресс. 2005. – 317 с.

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОЦІНКИ  
ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО СТАНУ**

Оцінка показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства є найбільш важливими в загальній оцінці життєздатності підприємства. Розглянемо динаміку цих показників для підприємства ТОВ «Бакалія Запоріжжя» у таблиці 1 та таблиці 2.

Таблиця 1

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Бакалія Запоріжжя»  
у 2019-2021 роках

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				2018	2019
Коефіцієнт покриття	7,67	21,93	14,82	14,25	-7,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,67	21,93	14,82	14,25	-7,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,06	0,04	0,06	-0,01

З даних, наведених у таблиці 1 бачимо, що коефіцієнт покриття дорівнює коефіцієнту швидкої ліквідності. Це свідчить про те, що в структуру активів ТОВ «Бакалія Запоріжжя» входять лише активи, що мають високу ліквідність. При цьому значення цих коефіцієнтів є вище за норму, що є позитивною характеристикою ліквідності ТОВ «Бакалія Запоріжжя».

Проте, коефіцієнт абсолютної ліквідності є суттєво меншим за норму. Це свідчить про те, що частка найбільш ліквідних активів (гроші та їх еквіваленти) є дуже низькими тому борги підприємства не можуть бути сплачені негайно. При нормативному значенні цього показника  $>0,2-0,35$ , для ТОВ «Бакалія Запоріжжя» цей показник становить 0,06 та 0,04 у 2020 та 2021 роках відповідно.

Таблиця 2

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Бакалія Запоріжжя» у 2019-2021 роках

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				2020	2021
Коефіцієнт автономії	0,87	0,95	0,93	0,08	-0,02
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	6,72	20,93	13,83	14,21	-7,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,87	0,95	0,93	0,08	-0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,99	1,00	1,00	0,01	0,00
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,87	0,95	0,93	0,08	-0,02

У таблиці 2 бачимо, що показники фінансової стійкості ТОВ «Бакалія Запоріжжя» у 2019-2021 роках є дуже високими. Це обумовлено відсутністю кредитних зобов'язань підприємства та високе покриття короткострокових зобов'язань власним капіталом.

Проте, у 2021 році спостерігається невелике зменшення цих показників. Не дивлячись на те, що всі значення залишаються у нормі та говорять про високу фінансову стійкість підприємства, керівництву компанії слід звернути на таку динаміку увагу та не допускати подальшого погіршення показників.

Для покращення показників життєздатності ТОВ «Бакалія Запоріжжя» рекомендується підвищити частку грошових коштів в активах, щоб підвищити спроможність негайного покриття зобов'язань та попередження незапланованих витрат на сплату пені та штрафів за невчасне погашення боргу. Крім цього, компанії рекомендується впровадити системний моніторинг показників фінансового стану підприємства та не допускати подальшого погіршення деяких показників.

УДК 658.7:338.24(477)

**М.І. СТЕГНЕЙ**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**Г.Т. МИХАЛЬЧИНЕЦЬ**

кандидат економічних наук, ст. викладач кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**Р.І. ПРОКОПЕЦЬ**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Сучасні умови економічної турбулентності характеризуються низькою стабільністю та високою невизначеністю в економічних процесах. Такі умови виникають через різноманітні фактори, такі як геополітична нестабільність, фінансові кризи, зміни в технологіях та ринкових умовах, зменшення попиту тощо. Економічна турбулентність може вплинути на всі галузі економіки, зокрема, на зовнішньоекономічні відносини, інвестиційну активність, ринок праці, фінансову систему, а також на здатність підприємств і організацій до пристосування до нових умов. Умови економічної турбулентності також можуть стати причиною появи нових можливостей для розвитку бізнесу та ринків. Важливо мати гнучкість та готовність до змін, а також розуміння того, які процеси можуть відбуватися на ринку та як їх можна використати для покращення власної діяльності.

Сталий розвиток бізнес процесів характеризується підтримкою економічного розвитку, забезпеченням довгострокової життєздатності компанії та збереженням екологічного балансу при виконанні бізнес-операцій. Це означає, що підприємства повинні розвиватися, забезпечувати стабільний прибуток, створювати нові робочі місця, покращувати якість своїх продуктів та послуг, але при цьому не завдаючи шкоди довкіллю і не знижуючи якості життя суспільства в цілому. Основні принципи сталого розвитку бізнес процесів - це економічна ефективність, соціальна відповідальність та екологічна

збалансованість. Ці принципи покладаються в основу стратегій та діяльності підприємств, спрямованих на досягнення сталого розвитку.

Сталий розвиток бізнес-процесів в умовах економічної турбулентності має свої особливості – це гнучкість і адаптивність, збалансованість, інноваційність, соціальна відповідальність, екологічність та довгостроковість. Бізнес-процеси повинні бути здатні швидко реагувати на зміни на ринку і адаптуватися до нових умов. Сталий розвиток бізнес-процесів передбачає збалансований підхід до економічних, соціальних та екологічних показників. При цьому враховуються інтереси всіх стейкхолдерів. Крім того, сталий розвиток бізнес-процесів передбачає використання нових технологій, методів і підходів, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати якість продукції або послуг. Також має бути врахування соціальних аспектів, таких як дотримання прав працівників, забезпечення безпечних умов праці, розвиток соціальних програм і проєктів. Важливим є врахування екологічних аспектів, таких як зменшення викидів шкідливих речовин, використання енергоефективних технологій, раціональне використання природних ресурсів. Процеси планування повинні здійснюватися на довгий термін, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах економічної турбулентності.

Серед сучасних тенденцій розвитку бізнес-процесів можна виділити наступні:

- цифрові технології та автоматизація - заміна ручних операцій на автоматизовані технології для покращення продуктивності та ефективності роботи;
- гнучкість та адаптивність - здатність компаній швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та швидко адаптуватися до нових вимог;
- орієнтація на клієнта - фокус на задоволенні потреб та очікувань клієнтів, включаючи персоналізований підхід та забезпечення якості продукту або послуги;
- співпраця та партнерство - зміна підходу від конкуренції до співпраці та партнерства з іншими компаніями для спільного розвитку та вирішення складних завдань;
- соціальна відповідальність та сталий розвиток - зосередженість на забезпеченні сталого розвитку компанії, зменшенні відходів та екологічних наслідків виробництва, а також на підтримці соціально важливих ініціатив;
- культура та комунікації - розвиток корпоративної культури та підтримка відкритих та ефективних комунікацій між співробітниками, клієнтами та партнерами.

Всі ці тенденції вкладаються в концептуальне розуміння сталості розвитку бізнес процесів, яка забезпечує: стійкість підприємства на ринку і збільшує його конкурентоспроможність; оптимальне використання ресурсів і зменшення витрат, що збільшує ефективність діяльності підприємства; постійне вдосконалення інноваційних технологій, що дозволяє підприємству пристосовуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; стабільність фінансового стану підприємства, що дозволяє уникати фінансових ризиків і зберігати довіру клієнтів та інвесторів; відповідальне ставлення до впливу підприємства на соціальне середовище. Це дозволяє зберігати позитивний імідж підприємства та підвищує його довіру серед клієнтів та споживачів.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Стегней, М. І. Концептуальні підходи до формування економічного механізму збалансованого природокористування та сталого розвитку сільських територій / М. І. Стегней // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту : збірник наукових праць. – Луцьк, 2015. – №13. – С.321-329.
2. An economic management system for sustainable development in black sea region. Система управління економікою для сталого розвитку в чорноморському регіоні / I. Kramarenko, I. Irtyshcheva, S. Shults [et al.] // Accounting : international journal. – Canada, 2020. – №6. – P. 387-394.

П.Є. СТОЛЯР  
аспірант  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя, Україна

## АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ

Аналіз господарської діяльності дозволяє на основі комплексного підходу вивчити ефективність всіх процесів, які здійснює підприємство задля пошуку резервів підвищення життєздатності діяльності, а також отримання достовірної інформації щодо реального стану справ з метою їх покращення (табл. 1).

Таблиця 1

### Аналіз господарської діяльності СВК «Любимівський» Михайлівського району Запорізької області

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. від 2020 р.	
				тис.грн	%
Виробництво валової продукції в порівняльних цінах, тис.грн.	4250,379	4486,829	4785,656	+535,277	+12,59
В т.ч. рослинництво	1927,456	2015,16	2070,5	+143,047	+7,42
Тваринництво	2322,924	2471,663	2715,154	+392,23	+16,89
Виробництво валової продукції в порівняльних цінах на 1 працівника, грн.	27599,87	29135,25	30481,89	+2882,02	+10,44
Виробництво валової продукції в порівняльних цінах на 100 га с/г угідь, грн.	185121,0	204504,5	209713,2	+24592,1	+13,28
Валовий дохід, тис.грн.	2764	1846	699	-2065,00	-74,71
Виручка від реалізації продукції, тис.грн	9893	8998	13076	+3183,00	+32,17
Виручка на 100 га с/г угідь, тис.грн.	430,88	410,12	573,01	+142,13	+32,99
Фондовіддача, грн.	1,79	1,49	2,29	+0,49	+27,46
Чистий прибуток, тис.грн.	1899	604,7	-592,7	-2491,70	-131,21
В т.ч. рослинництво	1495,3	219,8	161,6	-1333,7	-89,2
Тваринництво	401,7	367,1	-768,4	-1170,1	-291,3
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	498	594	424	-74,00	-14,86
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	104	222	110	+6,00	+5,77
Середня зароб платя 1 працівника, грн.	5145,02	6549,78	8124,73	+979,71	+85,56
Сплата фіксованого податку, тис.грн.	47,22	45,13	46,94	-0,29	-0,61
Рівень рентабельності, %	24,42	7,39	-4,39	-28,80	-17,96
В т.ч. рослинництво	40,75	7,30	2,42	-38,33	-94,05
Тваринництво	9,79	7,11	-11,23	-21,02	-214,73

Проаналізувавши господарську діяльність СВК «Любимівський», визначили, що виробництво валової продукції в порівняльних цінах у 2021 р. порівняно із 2019 р. зросло на 12,59 %. В тому числі і в рослинництві і в тваринництві. А валовий дохід у 2021 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 74,71 % це є негативним фактором для підприємства. Виручка від реалізації збільшилась на 32,17%, а сума чистого прибутку щороку зменшувалась загалом на 131,21 %, це вказує на збитковість підприємства. Рівень рентабельності теж зменшився 17,96%, аналогічна ситуація склалася в рослинництві і тваринництві. Середня заробітна плата на 1 працівника за останні роки збільшилась на 85,56% і на даний момент має складати 8124,73 грн.

Загальний аналіз передбачає всебічне вивчення взаємопов'язаних технічних, організаційних та економічних факторів для обґрунтування оцінки господарської діяльності підприємства та визначення основних напрямів розвитку даного виробництва. Продукція, що продана підприємством заготівельним організаціям, переробним

підприємствам, на біржах, на експорт, на сільських ринках, безпосередньо своїм працівникам та іншим громадянам, а також використана на обмін за бартерними угодами, називається товарною. Структура товарної продукції СВК «Любимівський» Михайлівського району Запорізької області наведена у табл. 2.

Проаналізувавши структуру товарної продукції СВК «Любимівський» бачимо, що вартість зернових і зернобобових в порівнянні 2021-2019рр. з кожним роком збільшувалась і у 2021 році становить 5181,8 тис.грн і займають 81,56% від загальної вартості продукції рослинництва. В тому числі озима пшениця займає 44,62% від загальної вартості продукції рослинництва це становить 2968,4 тис.грн у 2021 році.

Таблиця 2

**Структура товарної продукції СВК «Любимівський» Михайлівського району Запорізької області**

Вид продукції	2019		2020		2021	
	Вартість тис. грн.	В % до всього	Вартість тис. грн.	В % до всього	Вартість тис. грн.	В % до всього
Продукція рослинництва						
1. зернові і зернобобові	1990,9	36,9	2518,6	83,9	5181,8	81,56
В т.ч озима пшениця	1235,1	22,89	1753,9	58,5	2968,4	44,62
Гречка	-	-	65,0	2,2	9,6	0,14
Кукурудза на зерно	586,7	10,87	453,5	15,1	1665,2	25,03
Ячмінь ярий	168,2	3,12	234,3	7,8	517,3	7,78
Овес	0,9	0,02	0,6	0,02	8,0	0,12
2. Соняшник	1412,9	26,2	485,7	16,2	1472,9	22,14
Разом по рослин.	5394,7	56,77	2999,5	36,76	6653,2	49,26
Продукція тваринництва 1. ВРХ	984,8	24,28	570,7	11,1	1632,9	23,87
2. Молоко	2890,2	71,24	4098,4	79,5	4367,6	63,84
3. Свині	181,5	4,54	483,5	9,4	841,2	12,3
Разом по тваринництву	4056,5	42,69	5152,6	63,16	6841,7	50,65
Реалізація іншої продукції і послуги	51,8	0,55	6,5	0,08	11,8	0,09
Всього по господарству	9503	100	8158,6	100	13506,7	100

Серед продукції тваринництва виділимо виробництво молока, яке займає 63,84 % від загальної вартості продукції тваринництва - 4367,6 тис.грн. Виходячи з цього, можемо сказати, що найбільшу питому вагу в продукції рослинництва займають зернові і зернобобові, а в продукції тваринництва - молоко.

Перспективною формою залучення інвестицій у сільське господарство є також спільна діяльність сільськогосподарських, агросервісних, промислових та інших підприємств у складі агропромислових фінансових груп. Хоча зараз такі групи в сільському господарстві відсутні, вже створена достатня законодавчо-нормативна база для їх поширення.

УДК 334.7:338.26

О.В. ФЕЄР

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

С.М. ГУСТІ

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Мукачівський державний університет,

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НОВИХ РИНКОВИХ РЕАЛІЙ

Стратегічне планування це управління довгостроковим розвитком підприємства у контексті його місії, стратегічних цілей та із урахуванням прогнозу умов у яких підприємство функціонує або планує розвиватися. Як підкреслюють науковці Москаленко В. В. та Годлевський М. Д., «Стратегічний план дозволяє пов'язувати в єдину систему маркетингову, проектну, виробничу, інвестиційну та фінансову діяльність, краще розуміти структуру ринку, процеси планування, просування та збуту продукції, механізми формування ринкових цін. Він забезпечує координацію зусиль усіх функціональних підрозділів підприємства. Стратегічний план створює основу для розподілу обмежених ресурсів підприємства і розробляється на різні періоди» [ 1, с. 6].

Сучасні ринкові реалії, що характеризуються стрімкими і динамічними змінами в усіх сферах, турбулентністю економічних, соціальних та політичних процесів, особливо в умовах війни, суттєво обмежують можливості підприємств щодо формування стратегій і реалізації стратегічних планів. У таких умовах основним інструментом стратегічного планування стає інформація: методи її збору, обробки аналізу та використання для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Класика стратегічного планування передбачає, що стратегічний процес розпочинається із визначення місії, цілей, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, вироблення на цій основі стратегій і стратегічних планів, які визначатимуть основні дії та порядок виконання задач на тривалу перспективу. Водночас, для швидкого і своєчасного реагування на дії конкурентів керівництву й ТОП-менеджменту підприємства необхідно постійно аналізувати стратегії розвитку та в більшості випадків її періодично переглядати. Впровадження стратегічного підходу в систему управління підприємством, в свою чергу, стимулює менеджерів краще оцінювати сильні й слабкі сторони підприємства з точки зору конкурентів, споживачів та інших зацікавлених сторін з бізнес-оточення.

Науковець Швець Л. М. для забезпечення більшої гнучкості та адаптивності стратегічного планування в сучасних турбулентних умовах вражає за необхідне дотримуватися ряду вимог:

- висока кваліфікація фахівців зі стратегічного планування;
- створення системи стратегічної інформації;
- ефективна система мотивації персоналу щодо розробки та реалізації стратегії;
- наявність стратегічного мислення керівників підприємств;
- наявність на підприємстві ефективної системи моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії;
- здійснення стратегічного планування в комплексі з оперативним плануванням;
- безперервність процесу планування;
- сполучення формального та інтуїтивного підходів у стратегічному плануванні в процесі розробки стратегій;
- використання сучасної методології [2, с.152].

Варто зазначити, що широкі можливості для якісної адаптації стратегічного планування до нових ринкових реалій тенденції яких характеризуються значним рівнем невизначеності і ризику надають сучасні інноваційні моделі прогнозування з використанням цифрових технологій. На сучасному етапі інформаційні технології стають рушіями прогресу будь-якого підприємства формуючи єдину цифрову модель підприємства, що складається з інтеграції управлінської системи, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення.



Упровадження цифрових технологій в систему стратегічного планування та поточного менеджменту є не тільки однією з важливих умов виживання підприємства в сучасних реаліях, а й суттєво розширює горизонти для розвитку. Таким чином, розробка стратегії ІТ забезпечення стратегічного розвитку є наріжним каменем для поступової цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства.

Головною метою розробки стратегії в області ІТ є отримання переважної позиції підприємства за рахунок використання сучасних інформаційних систем і ресурсів. ІТ дозволяють отримати ефекти синергії за рахунок інформаційного партнерства, а також допомагають поширювати знання, сприяють підвищенню основної компетенції підприємства. Інтернет-технології відкривають масу нових можливостей в області збуту[3, с.29].

Погоджуємося з думкою науковців, що «не існує єдиного ІТ - інструменту, який би відповідав усім стратегічним викликам. У той час як на малих підприємствах складні інструменти можна замінити простими електронними таблицями - це класичний приклад інструментів аналізу даних, на багатогалузевих підприємствах зі складними та великими організаційними структурами, часто інтернаціоналізованими та розпорощеними, з філіями у багатьох країнах, виправдано та одночасно необхідно впроваджувати передові ІТ-системи, які використовуються як основні інструменти для підтримки процесів прийняття рішень, включаючи стратегічні» [4].

Таким чином, стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання мають ґрунтуватися на їх потенційній готовності щодо впровадження цифрових технологій. За рахунок діджиталізації бізнес-процесів підприємств відбувається їх оптимізація та економія кількості матеріально-технічних та інших ресурсів, систематизація та групування даних, зменшення витрат, у тому числі, щодо накопичення і використання інформації, що забезпечує в довгостроковому прогнозі конкурентоспроможність підприємства. Окрім цифрових технологій важливим в умовах сучасних ринкових реалій є поєднання інноваційних підходів проектного менеджменту та менеджменту змін, що забезпечують гнучкість та актуалізацію стратегічних планів організації.

#### *Список використаних джерел:*

1. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія.– Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.
2. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві.Економічний вісник Донбасу. 2009.№ 1 (15). С. 148-152.
3. Лобов С.П. розробка ІТ-стратегії підприємства з використанням методології стратегічного аналізу. Інвестиції: практика та досвід. 2014.№ 9.С. 26-30
4. Ліпич Л.Г.,Хілуха О.А.,Кушнір М.А.Інформаційне забезпечення стратегічного вибору. Економічний форум.2021.№ 1.С.134-141

УДК 334.012.6:005

К. ХАУСТОВА

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри  
менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

Е. ДЕМ'ЯНОВИЧ

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

## ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Кадри є ключовим ресурсом у функціонуванні малого бізнесу. Від ефективності їх використання, а також від знань і умінь керівників і фахівців, їх здатності швидко реагувати на динаміку ринкової кон'юнктури безпосередньо залежить ринковий успіх.

Малий бізнес у країнах з розвинутою ринковою економікою наймасовіший, провідний сектор, який визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику валового національного продукту, є основою сучасної ринкової інфраструктури. В наших умовах розвиток мережі підприємств малого бізнесу необхідний як для створення в економіці нормальних конкурентно-ринкових відносин, так і з метою активізації структурної перебудови, насамперед на користь розвитку виробництва товарів народного споживання, торгівлі, громадського харчування, сфери послуг, де переваги малих підприємств виявляються особливо рельєфно. Не менш важлива роль підприємств такого типу і при безробітті для створення нових робочих місць, а також з погляду можливостей насичення споживчого ринку.

Особливістю кадрового управління в малій організації є відсутність чіткого функціонального поділу між адміністративним та виробничим персоналом, що сприяє скороченню дистанції між співробітниками, проте не знімає соціальних відмінностей (наприклад, в оплаті праці). Зазначене зумовлено комплексним характером діяльності та гнучкою організацією праці в малому бізнесі. Працівникам таких підприємств доводиться виконувати функції різних посад, тому такі організації потребують, насамперед, універсальних працівників, які здатні суміщати посади і виконувати різноманітні роботи. Варто акцентувати увагу на тому, що така ситуація породжує дисбаланс функціональної структури, невідповідність розподілу функцій структурі бізнес-процесів та організаційній структурі. Займаючи 2-4 посади, працівники змушені самостійно визначати співвідношення цих посад, розставляти пріоритети та планувати свою діяльність. Крім того, малі фірми характеризуються тим, що в них не має посад в їх формальному розумінні, а за співробітниками закріплені лише напрями професійної діяльності, обсяг освоєння яких визначається лише індивідуальними особливостями. Наслідком цього явища є залежність організації від співробітників, а також труднощі з визначенням чинників невдач та успіхів[1, с.126].

На відміну від великих підприємств малі через обмеженість фінансових та інших ресурсів, як правило, не мають повноцінних служб управління персоналом і не проводять масштабну кадрову політику. Зокрема, на середніх підприємствах питаннями, які належать до функцій управління персоналом, займаються окремі спеціалісти, обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями. На малих підприємствах ці функції покладаються на керівника підприємства, який і забезпечує планування роботи з персоналом, організацію роботи персоналу, мотивацію результатів праці та поведінки, а також контроль виконаної роботи[2, с.90].

Проблемою малих організацій дуже часто є слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом, оскільки такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою на невеликих підприємствах. У діяльності малих підприємств можна виділити ряд характеристик, що можуть бути стимулами для залучення висококваліфікованих працівників:

- вигідне місце розташування підприємства;
- оперативність прийняття рішень;
- швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом;
- успіхи працівників швидше помічаються та винагороджуються;
- працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень;
- заробітна плата в ряді випадків може бути неменшою, ніж на великих підприємствах;
- більший простір для реалізації власних ідей;
- участь працівників у доходах підприємства.

Специфіка діяльності малого підприємства зумовлює прозорість роботи його керівника в контексті вибору методів роботи, пошуків ринків збуту, формування відносин із клієнтами. Водночас така інформованість ставить роботодавця у залежність від працівників і тим самим змушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих чи за рекомендаціями людей, яким довіряє керівництво. Такий підхід до підбору персоналу рідко забезпечує найм висококваліфікованих працівників, а той професійний потенціал працівників, які вже працюють, так і залишається не використаним. Саме відбір персоналу є технологією, яка найбільше необхідна малим підприємствам, щоб відібрати досвідчених спеціалістів, які здатні забезпечити високі результати. Проте проблемою малих підприємств дуже часто виступає слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом через те, що такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного зростання, що не може бути реалізовано повною мірою на невеликих підприємствах.

Разом з цим, використання переваг підприємств малого бізнесу може дати досить позитивний ефект зокрема в умовах турбулентності та невизначеності які характерні для економічної ситуації в Україні. Малі підприємства рухливіші, гнучкіші, вони швидко реагують на зміни, що відбуваються на ринку. Саме невеликі підприємства виявляються найбільш мобільними до впровадження прогресивних методів господарювання. Вони можуть швидко і без негативних наслідків змінити свої виробничі програми, освоїти виробництво високорентабельних товарів, що користуються попитом, відмовитися від випуску нерентабельної продукції.

Отже, створення ефективної системи кадрового менеджменту малого підприємства має базуватися на власному досвіді керівника щодо різних аспектів управління працівниками, передовій практиці вітчизняних і зарубіжних організацій та науково обґрунтованих принципах ефективного управління. Усвідомлення цінності людських ресурсів для малого підприємства і використання відповідних інструментів може привести до підвищення продуктивності праці без надмірних затрат ресурсів. Успішно проведене вдосконалення системи управління персоналом дасть змогу зміцнити загальний стан підприємства, сприятиме випуску якісної продукції та надання конкурентних послуг.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Долга Г.В., Замятіна Н.В. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. Випуск 694-695. С.125-127.

2. Кравець І. М., Рушанян С. С. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 9. С.88 – 92

УДК: 338.5:[327.5:355.01(477:470)]

О.Г. ЧЕРЕП

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя, Україна

## ПОЛІТИКА ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

В період війни та повоєнний період важливими є питання, що пов'язані із формуванням політики ціноутворення, в першу чергу, у зв'язку із падінням ВВП та статків населення.

При цьому суб'єкт господарювання може використовуватися як пасивне, так і активне ціноутворення.

Пасивне ціноутворення - це встановлення ціни виключно на основі витрат або тільки під впливом цінових рішень конкурентів. Його використовують підприємства-ціноотримувачі. Рішення виробника мотивуються тільки його бажанням покрити фактичні витрати й отримати бажаний прибуток в умовах економічної діяльності, що вже склалися. При цьому підприємство на тривалий час примиряється зі своєю часткою ринку.

Активне ціноутворення - це управління цінами, за допомогою якого досягається потрібна величина продажів і відповідна їй величина середніх витрат, що в результаті виводить підприємство на бажаний рівень прибутковості. Його використовують підприємства-ціношукачі. Активне встановлення ціни ґрунтується на вивченні попиту і вимог покупця до якості з метою їхнього урахування в ціні. Активну політику ціноутворення здійснюють ті підприємства, які володіють певною ринковою владою і можуть впливати на ціни, мають цінові (за рахунок низьких витрат) або інші переваги перед конкурентами, що дає їм змогу виступити з ініціативою зміни цін в галузі [1].

Саме активний підхід дає змогу уникнути серйозного недоліку витратного ціноутворення - встановлення надто високих або надмірно низьких цін. Порівняльну характеристику активного і пасивного ціноутворення представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика активного і пасивного ціноутворення [1]

Параметр	Активне ціноутворення	Пасивне ціноутворення
Мета	Оптимізація результатів господарської діяльності	Реалізація продукції, відшкодування витрат, отримання прибутку
Роль ціни	Ціна – одночасно і об'єкт і інструмент управління	Використання ціни для оцінки результатів діяльності підприємства
Підходи до ціноутворення	Оптимальне поєднання витратного та ціннісного підходів	Використання або тільки витратного, або тільки ціннісного підходу
Періодичність розрахунку ціни	Постійний процес коригування цін з урахуванням ціноутворюючих чинників, що змінюються	Встановлення ціни на тривалий термін

Варто зробити кілька важливих зауважень, щоб розвіяти деякі ілюзії, які можуть виникнути при розумінні сутності та меж застосування цих двох підходів.

По-перше, може здатися, що активне і пасивне ціноутворення виключають одне одного, проте це не зовсім так. Вони можуть бути взаємодоповнювальними, виступаючи різними гранями загальної поведінки фірми. Це означає, що за одних умов можна віддати перевагу активній ціновій політиці, а за інших - пасивній політиці цін. Наприклад, в періоди галузевого спаду, коли зростає конкурентний тиск і скорочується прибуток, то зростає можливість здійснювати активну цінову політику. Пожвавлення й підйом діють в протилежному напрямі.

По-друге, є думка, що активне ціноутворення начебто більш властиве великим підприємствам, а пасивне - малим. Це не завжди відповідає дійсності: якщо малі підприємства самі створюють монополістичні або олігополістичні сегменти, які ґрунтуються на географічній або продуктивній спеціалізації, то такі малі підприємства здійснюють активну політику відносно цін.

По-третє, активне ціноутворення в умовах вільного ринку має різні моделі, і загальна характеристика галузевого ціноутворення того чи іншого часового відтинку визначається саме особливостями активної політики цін. Але при цьому надзвичайно важливо розуміти, що пасивне ціноутворення завжди підсилює активне, оскільки перше полягає або в наслідуванні лідера, або в орієнтації на чинні ринкові ціни, які зрештою визначені активними учасниками ринку. Пасивне ціноутворення, по суті, свідчить про визнання тієї чи іншої моделі активної політики цін [1].

У практиці маркетингу розрізняють п'ять типів цінової політики (рис.1).



Рис. 1 Типи маркетингової цінової політики

Джерело: побудовано за матеріалами [2].

Тож, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на необхідності застосування як активного, так і пасивного ціноутворення, що дозволяє забезпечити солідарність всіх суб'єктів господарювання на ринку. Такий підхід дозволяє тримати баланс між інтересами виробників та покупців, що в подальшому дасть змогу утримувати ціни на якому- то прийнятному рівні, забезпечуючи конкурентність на ринку та задоволення потреб споживачів.

#### Список використаних джерел:

1. Мазур О.Є. Ринкове ціноутворення: навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2012. 480 с.
2. Типи цінової політики підприємства [Електронний ресурс].- URL: <https://library.if.ua/book/153/10111.html>- напис з екрану

УДК 331.101.6

**Й.П. ШАШОВЕЦЬ**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**М. М. РЕМЕТА**

здобувач ОС «Бакалар»  
спеціальності «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Управління продуктивністю праці на підприємстві — це фактично частина загального процесу управління підприємством, що включає в себе планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Це складне комплексне завдання, однаково важливе для організацій будь-якої сфери діяльності й будь-якого розміру, якщо вони планують досягти успіху в ринковій конкуренції [1].

Комплекс робіт з управління продуктивністю праці ґрунтується на оцінюванні співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність - з іншого. Зростання витрат праці, яке може виражатися або у збільшенні трудомісткості виробництва або у підвищенні витрат на оплату праці при незмінних чи знижених обсягах виробництва, повинне розцінюватися як негативний сигнал, який є ознакою поступового зниження ефективності господарської діяльності.

Враховуючи першочергову важливість підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності підприємства, керівники і спеціалісти всіх рівнів повинні розробляти і впроваджувати програми управління продуктивністю. Вимірювання й оцінка досягнутого рівня продуктивності по підприємству в цілому і за окремими видами праці зокрема — вихідний етап програми. Його правильне і точне здійснення є важливою передумовою успішності наступних етапів і всієї програми. Найважливіша вимога до економіста на цьому етапі — забезпечення достовірності й порівнянності показників

Програми управління продуктивністю праці на підприємстві включають в себе такі етапи:

1) вимірювання і оцінка досягнутого рівня продуктивності на підприємстві в цілому і за окремими видами праці зокрема;

2) пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінки;

3) розробка плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен включати конкретні заходи і терміни їх реалізації, передбачати фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначати відповідальних виконавців;

4) розробка систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;

5) контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, і регулювання їх виконання;

6) вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці [2].

Розробляючи план використання резервів підвищення продуктивності праці, слід забезпечити узгодження цілей та завдань програми. Для цього потрібно коротко і чітко сформулювати цілі, проранжувати їх залежно від значення і черговості в часі. План пови-

нен також включати конкретні заходи, спрямовані на реалізацію поставлених цілей, передбачати фінансування витрат на ці заходи. Важливим завданням економіста на цьому етапі є розробка критеріїв результативності програми, підрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження передбачених заходів. На кожен пункт плану повинні бути визначені термін виконання та відповідальні виконавці.

Розробка систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності є необхідною умовою реалізації програми. Менеджер завжди повинен пам'ятати, що для успіху справи слід намагатися зблизити але до ідентифікації цілі і завдання організації з особистими цілями і бажаннями працівників. Тобто в конкретному випадку вираш від підвищення продуктивності праці повинен поділитися між організацією, яка забезпечила його досягнення, і працівником, який його досягнув. Працівники повинні заздалегідь знати, як заплановані результати зростання продуктивності праці вплинуть на реалізацію їхніх особистих професійних інтересів (зростання заробітної плати, службове просування іт. ін.).

Контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, необхідний для виявлення і вирішення можливих проблем їх виконання на початкових етапах, ще до того, як вони стануть надто серйозними. Вихідним моментом процесу контролю є встановлення конкретних, обмежених у часі цілей, які можна виміряти. В процесі контролю порівнюються фактичні і задані показники продуктивності праці або їхні складові, визначається масштаб допустимих відхилень. При значному відхиленні менеджер приймає рішення про регулювання системи. Слід завжди пам'ятати, що контроль в будь-якій справі потрібен лише для того, щоб сприяти досягненню цілей. Надмірний, невдало продуманий контроль може дати небажані наслідки як то спрямування зусиль працівників на задоволення вимог контролю, а не на досягнення цілей. Організуючи контроль, слід приділити увагу зворотному зв'язку, реальності вимог, зацікавленості працівників, економічності контролюючих систем.

Вимірювання й оцінка реального впливу реалізованих заходів на зростання продуктивності праці потрібна для того, щоб оцінити і порівняти ефективність їх впровадження і визначитися з пріоритетами на наступний період. Як і на першому етапі, найважливішим завданням економіста тут є використання всіх можливих прийомів і методів для забезпечення достовірності й порівнянності показників. Визначивши найефективніші напрямки роботи по підвищенню продуктивності, слід прийняти відповідні мотивуючі рішення і в наступному періоді зосередити увагу саме на цих напрямках.

Методи управління продуктивністю праці мають враховувати комплекс різноманітних факторів, які впливають на динаміку продуктивності праці на різних економічних рівнях. Оскільки різноманітні фактори впливу (основний капітал, механізація, автоматизація праці, впровадження передових технологій виробництва, використання якісної сировини та матеріалів, рівень організації праці, кваліфікації, мотивації праці, трудової дисципліни тощо) можуть діяти різновекторно, впливаючи на трудову поведінку працівників, інтенсивність праці, дотримання встановлених норм з різною силою, як позитивно, так і негативно, то об'єктивно виникає потреба у функціонуванні ефективної системи управління продуктивністю праці.

Головне призначення такої системи – це заохочення працівників до продуктивної праці усіма можливими методами, які перебувають у правовому полі. Серед таких методів ми пропонуємо виокремлювати три основних групи: по-перше організаційні та техніко-технологічні методи, по-друге, соціально-економічні та морально-психологічні методи, по-третє, адміністративно-нормативні методи [3, с. 164].

На рівні підприємства оцінювання ефективності праці персоналу повинно бути систематичним напрямком управлінсько-аналітичної діяльності, спрямованої на безперервний моніторинг внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ступінь

віддачі трудового потенціалу працівників підприємства в конкретних організаційно-економічних та технологічних умовах. Без такого моніторингу неможливе прийняття обґрунтованих та оперативних управлінських рішень у сфері управління персоналом, якістю та продуктивністю його праці [4, с. 101 ].

**Список використаних джерел:**

1. С.І.Сергійчук. Впровадження механізму управління продуктивністю праці на промислових підприємствах. *Електронний журнал «Ефективна економіка» № 6, 2017.* URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6286> ( дата звернення : 08 квітня 2023 р.)
2. Р. І. Олексенко. Управління продуктивністю праці на підприємствах. *Агросвіт Економіка АПК № 11, червень 2010 р.* URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2010/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2010/11.pdf) (дата звернення : 08 квітня 2023 р.)
3. М. В. Семикіна. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління : зб. наук. пр. Чернігів, 2010. № 2 (6).* С. 160-167.
4. Й. П. Шашовець. Удосконалення підходів до оцінювання ефективності праці персоналу підприємств в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку : Електронний науково-практичний журнал. Випуск 63. 2022.* С. 99 – 103 с.



**СЕКЦІЯ 4.**  
**ФІНАНСОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ**

УДК 658.14.15:658.589

В.О. КОНДРАТЕНКО

аспірант

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

**ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З**  
**УРАХУВАННЯМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА**

Першим етапом аналізу майна підприємства є вертикальний та горизонтальний аналіз активів, що відповідає на питання, як змінюється валюта балансу та за рахунок яких складових. Тобто ми складемо порівняльний аналітичний баланс (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльний аналітичний баланс за 2021 р.**

№ п/п	Стаття балансу	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Зміни за звітний період	
		тис. грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку	Абсолютні (±), тис. грн.	Темп, %
<b>АКТИВ</b>							
	Майно разом	11710986		13196110		1483901	12,67%
1	Необоротні активи	4426673	37,80	4893167	37,08	466494	10,54%
2	Оборотні активи	7284313	62,20	8301989	62,91	1017676	13,97%
2.1	Запаси	4667491	39,86	5490054	41,60	822563	17,62%
2.2	Дебіторська заборгованість.	1188975	10,15	888677	6,73	-300298	-25,26%
2.3	Кошти та їх еквіваленти.	218523	1,87	456811	3,46	238288	109,04%
<b>ПАСИВ</b>							
	Джерела майна	11712209		13196110		1483901	12,67%
1	Власний капітал	7846197	66,99	9242542	70,04	1396345	17,80%
1.1	Статутний капітал	280529	2,40	280529	2,13	0	0,00%
1.2	Нерозподілений прибуток	7069547	60,36	8363194	63,38	1293647	18,30%
1.3	Інші джерела	496121	4,24	598819	4,54	102698	20,70%
2	Позиковий капітал	2681271	22,89	3860096	29,25	1178825	43,97%
2.1	Довгострокові зобов'язання	1268969	10,83	1408659	10,67	139690	11,01%
2.2	Короткострокові кредити та позики	452311	3,86	440015	3,33	-12296	-2,72%
2.3	Кредиторська заборгованість і поточні зобов'язання	2101991	17,95	2011422	15,24	-90569	-4,31%

Секція 4. Фінансове регулювання та обліково-аналітичне забезпечення діяльності суб'єктів на мікро- та макрорівнях

Як видно з таблиці, підприємство мало змогу збільшити свої активи на 12,67%, що безумовне є позитивним моментом. Слід зазначити, що це відбулося за умов зменшення короткострокової заборгованості та збільшення нерозподіленого прибутку підприємства, що також свідчить про ефективне управління його майном. Приріст активу свідчить про розширення діяльності ВАТ «Мотор-Січ». Темп приросту запасів складає 17,62%, що входить до нормативних рамок.

Фінансово-економічна діяльність підприємства спрямована на забезпечення фінансової стійкості, стабільного надходження фінансових ресурсів та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів. Однією з найголовніших завдань підприємства є модернізація виробництва.

У звітному періоді 54 % залучених кредитних коштів було направлено на придбання нового високопродуктивного обладнання, яке дозволить збільшити виробничі потужності, удосконалити технологічні процеси і суттєво підвищити ефективність виробництва. Кредитний портфель АТ «МОТОР СІЧ» на кінець 2021 зменшений на 10,5 млн.грн [1]. За звітний рік питома вага кредитних ресурсів у пасивах зменшився з 3,2 % до 2,5 %. Це свідчить про раціональне використання коштів, оскільки підприємство залучає в оборот більше коштів, ніж відволікає з обороту.

Рентабельність продажів - показник, що відображає частку чистого прибутку в обсязі продажів – у 2021 склала 17,3 %. Рентабельність поточних активів ( відображає ефективність використання оборотних активів, і показує, який прибуток приносить одиниця оборотного капіталу підприємства) -17,6 %, що позитивно характеризує фінансову діяльність підприємства.

Рентабельність власного капіталу, що визначає ефективність використання вкладені у підприємство коштів, у звітному році склала 15,8 %. Від цього показника залежить рівень ринкової ціни акції, і оскільки він знаходиться на прийнятному для країн СНД рівні, це сприятиме залученню капіталу для подальшого розвитку.

Очевидно, що у 2021 році зменшились можливості підприємства щодо розширення діяльності як без зовнішнього фінансування, так і з ним, але за умов незмінності фінансового ризику. ВАТ «Мотор-Січ» зможе забезпечити максимальний темп приросту обсягу реалізації без зовнішнього фінансування лише на 10%.

Підприємству слід ретельніше узгоджувати співвідношення реінвестованого прибутку, активів та темпів зростання чистого доходу.

Також визначимо тип фінансової стійкості даного підприємства, який охарактеризує спроможність підприємства протистояти негативній дії різних факторів, що впливають на його фінансовий стан.

Таблиця 2

**Визначення типу фінансової стійкості**

Показники	2020 рік	Порівнюємо із запасами		2021 рік	Порівнюємо із запасами	
Наявність власних коштів	3419524	<	4667491	4349375	<	5490054
Наявність власних та довгострокових позикових коштів	4688950	>		5759065	>	
Наявність загальних коштів	5141261	>		6199080	>	

У даній ситуації в обох періодах спостерігається нормальна фінансова стійкість («Власні кошти» < «Запаси» < «Власні та довгострокові позикові кошти»). Це означає, що «Мотор-Січ» використовує для покриття запасів, крім власних коштів, також і довгострокові позикові кошти, і цей стан є найбільш бажаним для підприємств.

Основні показники виробнично-фінансової діяльності є такими [2]: темп зростання обсягів виробництва в зіставних цінах до 2020 року - 112,5%; дохід від реалізації продукції, робіт і послуг в 2021 році на 11,5% більше, ніж у 2020 році; питома вага авіатехніки в реалізованій продукції - 92,4%; Частка експорту в доході від реалізованій продукції - 93,8%; рентабельність продажів - 17,3%.

**Список використаних джерел:**

1. Річний звіт «Мотор Січ», 2021 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://www.motorsich.com/files/998-2021%21rik.pdf>
2. Річний звіт «Мотор Січ», 2020 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://www.motorsich.com/files/945-otchet%20emitenta%2020.pdf>

УДК: 658.15:338.246

О.А. КУЦЕНКО

аспірант

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя, Україна

**СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

Реалії сьогодення, а саме нестабільність ринкового середовища, виникнення нових загроз та ризиків провокують виникнення все нових проблем на рівні підприємств, спричиняють погіршення результатів їх фінансово-господарської діяльності. Все це вимагає нових підходів, інструментів до вирішення існуючих проблем, розробки та реалізації управлінських рішень. Водночас фактори оточуючого середовища необхідно своєчасно виявляти, оцінювати, нейтралізувати, що можливо за умови використання інструментів управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств. При цьому, під інструментами управління доцільно розглядати систему управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств.

Особливістю системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства є те, що вона швидко адаптується до вимог ринкового середовища, загроз, ризиків та змінюється, вдосконалюється шляхом їх врахування. Також застосування системи направлено на гнучкість та ефективність механізму управління, безперервність його використання, оптимізацію витрат, розробку та прийняття управлінських рішень. Все це здійснюється на підставі впровадження програмного забезпечення, яке дозволить автоматизувати роботу, підвищити результативність.

Серед набору компонентів системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств важливим є ресурсне забезпечення, тобто персонал, фінансове, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення.

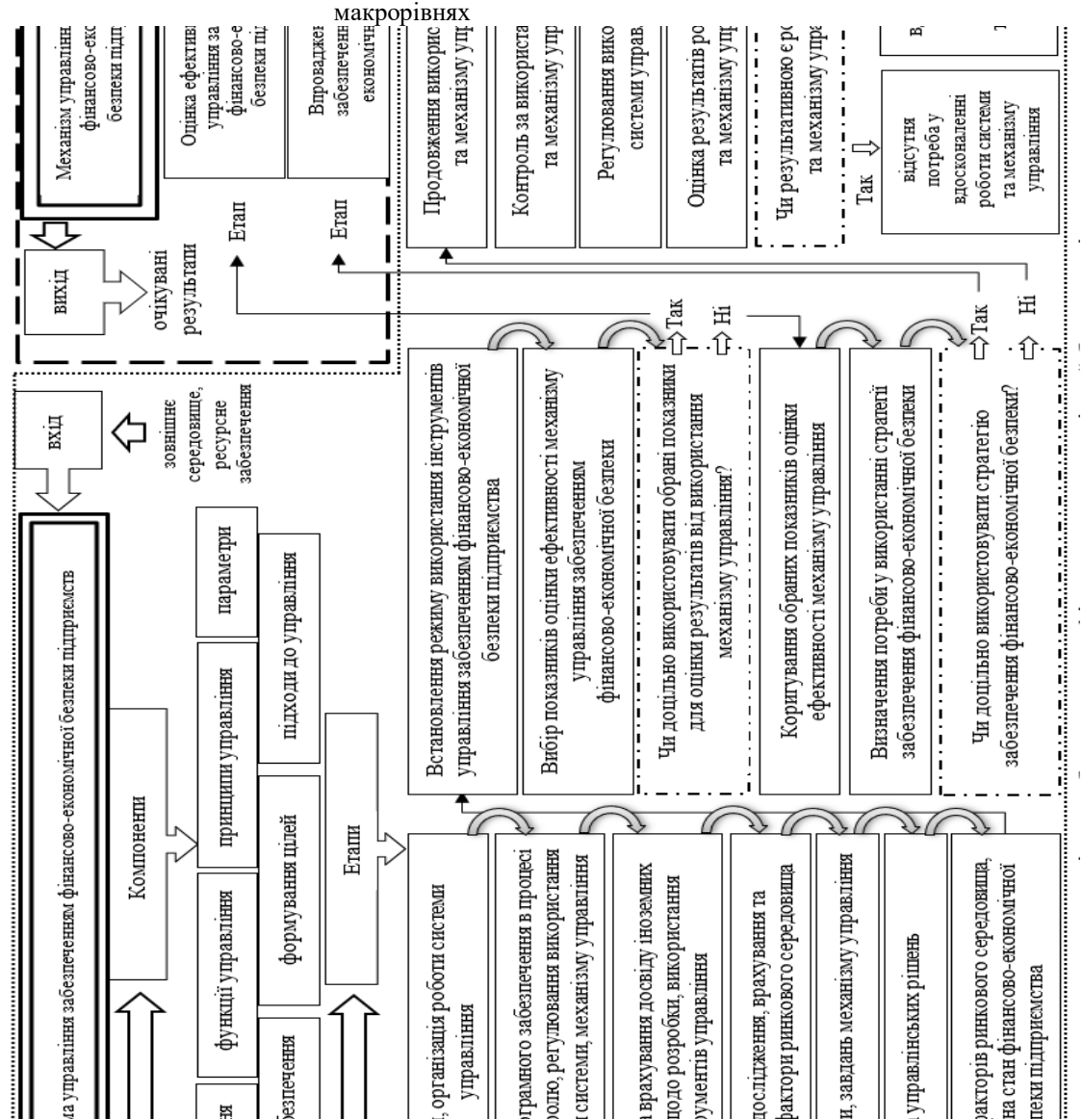


Рис. 1. Структура системи управління забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств

Примітка: сформовано автором

УДК 336.221.4(477)

Л.Г. ОЛЕЙНИКОВА

доктор економічних наук, старший науковий співробітник  
ДНУ «Академія фінансового управління»  
м. Київ, Україна

## ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

За результати дослідження відмітимо, що надходження необхідного обсягу фінансових ресурсів забезпечується сплатою податків суб'єктами господарювання. Визначаючи елементи податкової системи (ПС) доцільно враховувати наступне: спроможність платників до сплати визначеної суми податків; при встановленні ставки податків, бази оподаткування враховувати можливості платників; використання

податкових пільг до окремих груп платників; принцип соціальної справедливості; рівномірність розподілу податкових надходжень між місцевим та державним бюджетами, що дозволить розширити повноваження та покрити витрати окремого бюджету.

Використання податкових інструментів у ПС відіграє вагоме значення, адже виступає фіскальним важелем, дозволяє оцінити ефективність використання бюджетних коштів, сприяє соціально-економічному розвитку. За умови використання податкових інструментів (ПІ) необхідно здійснювати виважене податкове регулювання, що направлено на раціональність надання податкових пільг, скорочення витрат бюджетних коштів, коригування розміру податкового тягаря. Застосування (ПІ) як засобів регулювання соціального і економічного розвитку потребує прийняття виважених рішень органами державної влади і практичного обґрунтування доцільності їх застосування.

Виважене використання принципів ПС дозволить налагодити рівномірність податкового тиску на суб'єктів господарювання, покращити соціальний добробут населення, створити сприятливі умови оподаткування для зовнішніх інвесторів, підвищити ефективність формування ПС шляхом своєчасного виявлення проблем, недоліків діючої системи оподаткування та побудови її відповідно до вимог іноземного досвіду. При формуванні ПС слід дотримуватися принципу справедливості, прозорості, простоти нарахування, рівності, стабільності, економічності, збалансованості, гнучкості, що сприятиме підвищенню ефективності ПС для платників податків, поповненню державної скарбниці, врегулюванню розвитку національної економіки.

Встановлено, що помітну роль в процесі формування ПС, відіграє фіскальна та регулююча функції. Фіскальна функція сприяє зменшенню податкового навантаження, мінімізації податкових платежів для окремої групи платників. В свою чергу, регулююча функція здійснює вплив на соціально-економічний розвиток країни, є засобом регулювання розвитку економіки, покращення діяльності підприємств, а також має стимулюючий ефект.

Зауважимо, що податкова політика впливає на процес формування податкової системи. Саме податкова політика передбачає застосування важелів за умови виявлення випадків ухилення від сплати податків, справедливий розподіл податкового тиску на суб'єктів господарювання, регулювання соціально-економічного розвитку, спрямована на формування джерел поповнення державного бюджету, коригування діяльності органів державної влади у сфері сплати податків, визначення основних складових податкової системи. Тобто, шляхом здійснення податкової політики органи державної влади регулюють розвиток національної економіки, управляють податками, вносять зміни в податкове законодавство та формують податкову систему, що сприяє задоволенню потреб держави і платників податків.

Зауважимо, що в основу ПС, повинно бути закладено діяльність податкових органів на підставі дотримання правил, норм, положень податкового законодавства, використання методів, інструментів, елементів податкової системи, дотримання основних принципів щодо здійснення контролю за нарахуванням, сплатою всіх видів податків і зборів, притягнення до відповідальності за порушення термінів сплати податків. Можливість покращення роботи ПС виникає за умови її реформування, впровадження іноземного досвіду щодо розвитку податків, прийняття виважених рішень задля виконання поставлених завдань.

Н.Н. ПОЙДА-НОСИК

доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту,  
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II,  
м.Берегове, Україна

## **ОПОДАТКУВАННЯ ЯК МЕТОД ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ МАСШТАБІ**

Податки були основним предметом політичних суперечок протягом усієї історії, ще до того, як вони становили значну частку національного доходу. Відомим прикладом є повстання американських колоній проти Великої Британії (1773-1783), коли колоністи відмовилися платити податки, встановлені парламентом, у якому вони не мали права голосу. Іншим прикладом є Французька революція 1789 року, головним чинником якої був несправедливий розподіл податкового тягаря.

Війни вплинули на податки набагато більше, ніж податки на революції. Багато податків, зокрема податок на прибуток (вперше запроваджений у Великій Британії в 1799 р.) і податок з обороту або покупки (Німеччина, 1918 р.; Велика Британія, 1940 р.), починалися як «тимчасові» військові заходи. Подібним чином у Франції, США і Великобританії метод збору податку на прибуток був нововведенням під час війни. Друга світова війна перетворила податки на прибуток багатьох країн з податків на вищий клас на масові податки. В Україні введення військового збору у 2014 році теж планувалося тимчасовим, однак внаслідок особливих обставин та нетипових умов існування країни у період військової агресії з боку РФ, цей збір отримав статус загальнодержавного податку.

До речі, перші письмові свідчення, які несуть у собі спробу теоретичного обґрунтування необхідності та невідворотності податків й оподаткування можна знайти у Біблії та роботах релігійних діячів і філософів античного світу. В основу перших наукових уявлень про податки було покладено початкові податкові форми взаємовідносин держави, в особі верховної влади та громадян, які базувалися на практичному досвіді тогочасного оподаткування. В цілому ж, у Святому письмі виділяються два основні погляди на оподаткування – старозавітний та новозавітний (або євангельський). Якщо у першому із них податки розглядаються через призму невідворотності та авторитарності у запровадженні та справлянні, то у євангельському превалює етично та прагматично мотивований обов'язок [1, с.17].

Оподаткування, загалом, є найважливішим джерелом державного доходу майже в усіх країнах. Згідно з останніми оцінками Міжнародного центру оподаткування та розвитку, загальні податкові надходження складають понад 80% загальних державних доходів приблизно в половині країн світу – і більше 50% майже в кожній країні [2]. Моделі оподаткування в усьому світі сьогодні виявляють великі відмінності між країнами, особливо між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються. Зокрема, розвинені країни сьогодні збирають набагато більшу частку свого національного виробництва у вигляді податків, ніж країни, що розвиваються; і для цього вони, як правило, більше покладаються на оподаткування доходів. Країни, що розвиваються, навпаки, більше покладаються на податки на торгівлю, а також податки на споживання.

Податкові реформи та дискусії щодо податкового навантаження тривають в зарубіжних країнах і понині. Незважаючи на те, що сталася серйозна уніфікація податкових систем, податкові системи навіть усередині країн Європейського Співтовариства серйозно різняться. Одна з головних проблем податкових систем зарубіжних країн, що відзначаються багатьма дослідниками, - складність оподаткування як для платників податків, так і для податкових органів [3, с.40]. У силу цього виникають проблеми з виявленням схем ухилення від оподаткування, зростають витрати на утримання та навчання податкових працівників.

За останні два десятиліття майже всі країни ОЕСР здійснили значні структурні зміни у своїх податкових системах. У випадку режимів оподаткування доходів фізичних осіб і компаній реформи, як правило, полягали в зниженні ставки та розширенні бази, слідуючи прикладу Сполученого Королівства в 1984 році та Сполучених Штатів у 1986 році.

Серед останніх змін, які стосуються податкових реформ у частині фінансового регулювання податкової бази, було рішення про встановлення мінімальної ставки корпоративного податку для великих технологічних компаній на рівні 15%, прийняте у червні 2021 року керівниками країн, що входять до Великої сімки. У продовження цього під егідою ОЕСР 31 країна досягли угоди про справедливі права оподаткування та єдину мінімальну ставку корпоративного податку не менше 15%. План був ухвалений міністрами фінансів 20 провідних країн із розвинутою економікою та країн з перехідною економікою на останній зустрічі у Венеції 9-10 липня 2021 року. Йдеться про двокомпонентну систему глобального оподаткування, розроблену OECD. Наразі 137 країн погодилися з положеннями цієї рамки з моменту її впровадження у 2021 році.

Правила визначають сферу застосування та встановлюють механізм для так званих Глобальних правил боротьби з розмиванням податкової бази (GloBE) у рамках другого компонента, які запровадять глобальну мінімальну ставку корпоративного податку на рівні 15%. *Мінімальний податок застосовуватиметься до багатонаціональних підприємств із доходом понад 750 мільйонів євро та, за оцінками, щорічно генеруватиме близько 150 мільярдів доларів США додаткових глобальних податкових надходжень.*

Правила GloBE передбачають узгоджену систему оподаткування, яка має на меті гарантувати, що великі групи МНК сплачують цей мінімальний рівень податку на доходи, що виникають у кожній із юрисдикцій, у яких вони працюють. Правила створюють «додатковий податок», який застосовуватиметься до прибутку в будь-якій юрисдикції, якщо ефективна податкова ставка, визначена на основі юрисдикції, нижча від мінімальної ставки 15%.

Враховуючи вищевикладене, до основних драйверів податкових реформ можна віднести:

1) необхідність створення фіскального середовища, яке заохочує інвестиції, ризик і підприємництво; і забезпечує покращене стимулювання праці;

2) глобалізація - лібералізація та інтеграція ринків зробили капітал більш мобільним на міжнародному рівні та значно збільшили транскордонну власність на бізнес як через прямі, так і через портфельні інвестиції. Цей тиск спонукав до зниження ставок податку на доходи громадян, особливо в малих відкритих економіках;

3) посилення сприйняття «податкової конкуренції», яка заохочувала країни робити свої режими оподаткування бізнесу більш привабливими, зокрема шляхом зниження встановлених законом ставок податку на корпорації;

4) бажання урядів зберегти впевненість платників податків у цілісності їхніх податкових систем: справедливість, простота та прозорість стали головними словами реформаторів і відіграли важливу роль у формуванні податкових реформ.

Отже, оподаткування як метод фінансового регулювання відіграє важливу роль у формуванні доходної частини бюджетів країн, має свою історію становлення та розвитку і потребує подальшого удосконалення з огляду на тенденції гармонізації, стандартизації та уніфікації новітніх податкових систем.

#### **Список використаних джерел:**

1. Фрадинський О.А. Розвиток теорій оподаткування в період становлення світової фінансової науки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 1. С.17-21.
2. Ortiz-Ospina E., Roser M. Taxation. URL: <https://ourworldindata.org/taxation>

3. Лаврешов А.Ю. Сучасний досвід розвитку податкових систем у зарубіжних країнах. *Менеджер*. 2016. №3 (72). С.39-45.

УДК 338.2

Ю.О. ПРОКОПІВ

здобувач ОС «Бакалавр»

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

м. Миколаїв, Україна

С.В. ШЕВЧУК

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та економічного аналізу

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

м. Миколаїв, Україна

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Збройна агресія Росії проти України завдала катастрофічного удару національній економіці нашої країни. За підрахунками уряду, збитки України від вторгнення Росії на наші землі перевищили 1 трильйон доларів, й з кожним новим днем ця цифра зростає [1].

Життя цілої країни за лічені тижні зазнало радикальних змін, на які в колишні, мирні часи були потрібні роки. Вітчизняний бізнес поступово відходить від шоку перших днів війни і намагається якомога швидше відновити свою роботу. Сотні підприємств змушені були евакуюватися до спокійніших західних регіонів країни, а деякі, взагалі, повністю або частково знищені.

Підприємства і досі продовжують звітувати про збитки, які, на жаль, щомісяця збільшуються через бойові дії. Таким чином, за 100 днів активних бойових дій 48% фірм втратили до 1 мільйона доларів, ще 37% – від 1 до 10 мільйонів доларів, а 12% повідомили про втрати понад 10 мільйонів доларів. Лише 2% підприємств не зазнали збитків. Водночас 42 % компаній асоціації повідомили про втрату майна, чи інших активів, як прямиий наслідок бойових дій [2].

Щоб підтримати бізнес, держава вживає заходів, що полегшують роботу та заохочують підприємців до діяльності. Перше, і головне, - були введені податкові пільги [3]:

- Для третьої групи ФОП ставка єдиного податку знизилася з 5 до 2%, ПДВ сплачувати не потрібно. Таке ж податкове правило встановлено для всіх підприємців (ФОП та юр.осіб) з товарообігом до 10 млрд гривень на рік.

- Дозволяється не платити за себе ЄСВ (єдиний соціальний внесок) самозайнятим особам та фермерським господарствам. Правило діє протягом усього воєнного стану та ще рік після його припинення. Також не потрібно платити ЄСВ за мобілізованих працівників ФОП II та III групи. Звільнено від сплати ЄСВ також ФОП, які не отримують прибутку під час війни.

- ФОП I та II групи звільняються від обов'язкової сплати єдиного податку, але можуть сплачувати його добровільно.

- Власники активів, які розташовані в зоні бойових дій на тимчасово окупованих територіях, звільнені від сплати податку на землю та екологічного податку до кінця року, наступного за роком, коли буде скасовано військовий стан.

- Ставка ПДВ на всі види пального знизилася з 20% до 7%, акцизний платіж скасовано.

- Не оподатковуються всі види благодійної допомоги на користь ЗСУ, вимушено переміщених осіб та людей, які перебувають у зоні бойових дій.



Також, держава виплачувала компенсацію підприємствам за працевлаштування внутрішньо переселених осіб (ВПО) - за кожного працевлаштованого з числа внутрішньо переміщених осіб держава виплачує роботодавцю компенсацію у розмірі мінімальної заробітної плати (6 700 грн) впродовж 2 місяців [4].

Не стоїть осторонь і кредитування - влада надає можливість отримати кредит до 60 мільйонів гривень під 0%. Після скасування військового стану ця пільга діятиме ще місяць, потім ставка становитиме 5%. Максимальний термін кредитування – 5 років [4].

Кошти надаються на придбання основного обладнання та сировини, а також для поповнення коштів, необхідних, щоб забезпечити можливість підприємницької діяльності.

Наступні зміни – допомога аграрному сектору України. Оскільки аграрії виконують надзвичайно важливу місію, годуючи не лише українців, а й інші країни, держава окремо розробила програми допомоги фермерам.

Через неможливість експортувати свої товари за кордон сільгоспдприємства не мають достатніх коштів для закупівлі посівного матеріалу, тому вони можуть брати кредити для проведення посівної кампанії, відсотки за якими компенсує держава. Сума позики може сягати максимум 50 мільйонів гривень [5].

Також для аграріїв максимально спрощено процедуру сертифікації посівних матеріалів, дозволено експлуатувати машини для посіву без реєстрації. Крім того, Міністерство аграрної політики створило опитування, у якому представники фермерських господарств можуть залишити заявку про свої потреби [5].

І на останок, запущено офіційний сайт програми «Робота, де можна ознайомитися з умовами участі в кожному конкурсі фінансування та подати заявку на державне фінансування. Ці гроші дозволять будь-кому, хто має бажання, вміння та планує розпочати власний бізнес або розширити його [4].

Отже, під час війни український бізнес відчув на собі всі удари російських ракет у кілька разів сильніші. Але держава максимально підтримує вітчизняні виробництва та підприємства, щоб вони зростали та приносили прибуток економіці, але точно не вмирили. Тому я вважаю що, за таких умов все більше українських компаній повертатимуться до роботи. І чим більше з них зможе пережити нинішній реалії – тим швидше країна відновлюватиметься після завершення війни.

#### ***Список використаних джерел:***

1. У Кабміні назвали збитки України від початку повномасштабної війни. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/09/28/novyna/polityka/kabmini-nazvaly-zbytky-ukrayiny-pochatku-povnomasshtabnoyi-vijny>
2. Майже половина компаній ЕВА відновили повноцінну роботу. URL: <https://eba.com.ua/majzhe-polovyna-kompanij-eva-vidnovyly-povnotsinnu-robotu/>
3. Податкові послаблення для парків, ФОПів та інших під час війни. Що залишити, а що переглянути? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/10/18/692753/>
4. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.dii.gov.ua/wartime>
5. Держава запроваджує додаткові заходи підтримки аграріїв в умовах воєнного стану. URL: <https://news.dtk.ua/state/other/75352-derzava-zaprovadzuje-dodatkovy-zahodi-pidtrimki-agrariyiv-v-umovax-vojenngo-stanu>

**А. В. ЧЕРМЯНІН**

здобувач вищої освіти ОПП «Корпоративні фінанси»  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

**О. А. ОСТРОВСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

## **ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ОЦІНОК**

У сучасних умовах невизначеності вітчизняні суб'єкти господарювання зіткнулися зі значними викликами та ризиками, що може призвести до негативних наслідків щодо їх стійкості на ринку та можливості подальшого ведення фінансово-господарської діяльності. Такими викликами, серед інших, стали широкомасштабне російське вторгнення, необхідність ведення військових дій, та, відповідно, впровадження воєнного стану, наслідком чого можуть стати не лише до скорочення чи припинення діяльності, але й повна втрата компанією майна та ресурсів. Тому важливо мати розуміння й компетенції в галузі фінансового аналізу, щоб ефективно зберігати стійкість в таких умовах [1, с. 3].

Фінансовий аналіз в умовах воєнного стану є доволі складним завданням через проблеми невизначеності оцінок. Оцінки витрат та доходів можуть бути невизначеними через непередбачувані наслідки воєнних дій та залежність від багатьох факторів, таких як: зміна ситуації на полі бою, залучення зовнішньої фінансової допомоги, зміни в регуляторній політиці, ін.

Таким чином, в умовах воєнного стану, фінансова діагностика значно ускладнюється і стає ще більш проблематичною, оскільки суб'єкти підприємництва зазнають значних збитків і матеріальних втрат, що може призвести до стрімкого непередбачуваного падіння їхньої фінансової стійкості та ринкової позиції. Оцінка фінансових показників таких суб'єктів стає невизначеною та нестабільною через багато факторів, що впливають на фінансові результати.

Одним із найбільших викликів фінансового аналізу в сучасних вітчизняних умовах стає визначення джерел інформації, які є надійними та достовірними в умовах військових дій. Також можуть бути проблеми з оцінкою ризиків та визначенням прогнозних показників, оскільки неможливо передбачити всі можливі наслідки військових дій (бомбардування, тимчасова окупація окремих територій, втрата контрагентів) та їх вплив на фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Крім того, існує також ймовірність того, що навіть наявна достовірна інформація, її об'єктивність можуть бути піддані сумніву, оскільки фактори, що впливають на суб'єкт господарювання, є дуже нестабільними та можуть змінюватись дуже швидко.

Проблеми невизначеності оцінок можуть виникати в процесі фінансового аналізу при оцінці різних фінансових показників підприємства. Основні причини цих проблем - неоднорідність фінансової інформації, недостатня точність фінансових даних, не завжди доступність необхідної інформації та інші фактори.

Неоднорідність фінансової інформації може виникнути у зв'язку з різними методами обліку та внесенням різноманітних коректив до фінансових показників. Наприклад, різні підприємства можуть застосовувати різні методи оцінки запасів або методи амортизації основних засобів[2, с. 6], що може призвести до невизначеності

оцінки фінансових показників навіть за мирних часів. За умов ведення військових дій в країні вказані проблеми актуалізуються й загострюються.

Точність фінансових даних також може впливати на невизначеність оцінок. Помилки в обліку, неповна або хибна інформація можуть призвести до неадекватної оцінки фінансових показників підприємства. Доступність необхідної інформації також може стати проблемою. Наприклад, відсутність інформації про фінансові результати конкурентів значно ускладнює порівняння та оцінку рівня показників власного підприємства.

Таким чином, узагальнимо ключові групи проблем, що виникають в процесі здійснення фінансового аналізу компанії в умовах воєнного стану. Однією з основних проблем є неможливість отримати точну інформацію про фінансовий стан підприємства, оскільки його майно може бути знищене або перебувати в зоні активних бойових дій. Така ситуація може призвести до недостатньої/неадекватної оцінки фінансових ризиків, що може вплинути на якість прийняття фінансових рішень.

Другою проблемою є незмінність стандартів бухгалтерського обліку під час війни. Зміна умов ведення війських дій може призвести до того, що чинні, прийняті за мирних часів, стандарти не враховують специфіку війни і не відображають дійсну ситуацію підприємства. Така ситуація може призвести до неточності фінансових показників та неправильної оцінки фінансових результатів.

Третьою проблемою є небезпека корупції та інших видів недобросовісної діяльності. Умови війни можуть створювати сприятливі умови для злочинних дій, таких як вимагання хабарів, відмивання грошей тощо. Така ситуація може призвести до спотворення фінансової звітності та неправильної оцінки фінансових результатів.

Четвертою проблемою є нестабільність фінансового ринку та валютного курсу. Умови воєнного стану в країні можуть призвести до змін валютного курсу та фінансових ринків, що впливатиме на фінансову стабільність підприємства та правильність оцінки фінансових результатів.

Отже, невизначеність оцінок є складною проблемою, яка виникає в процесі фінансового аналізу компаній в сучасних вітчизняних умовах воєнного стану. Для зменшення впливу цієї проблеми на результати аналізу важливо мати доступ до якісної та точної фінансової інформації, використовувати та розумітися на різних методах оцінки та уважно аналізувати фактичні дані.

Іншим фактором, який впливає на невизначеність оцінок, є недостатня доступність фінансової інформації. В умовах воєнного стану може бути складно зібрати необхідні дані про фінансову діяльність підприємства через зниження рівня безпеки та доступності комунікаційних засобів [3, с. 7].

Невизначеність оцінок є передумовою створення проблем у прийнятті рішень щодо управління підприємством в умовах воєнного стану. В таких умовах немає однозначних рішень, тому важливо зосередитися на аналізі ключових показників та здійснювати дії, які допоможуть зменшити ризики та зберегти фінансову стійкість підприємства.

Таким чином, проведення фінансового аналізу в умовах війни пов'язано з ризиками неправильного оцінювання показників фінансової звітності, що може призвести до хибних рішень та збитків. Для уникнення цих ризиків, за результатами проведеного дослідження, автори пропонують дотримуватись ряду рекомендацій.

По-перше, потрібно проводити ретельний аналіз джерел інформації, перевіряти їх достовірність та об'єктивність. Умови війни можуть призвести до зміни показників фінансової звітності, тому важливо використовувати додаткові джерела інформації, такі як звіти аудиторів, аналітичні матеріали та інші документи.

По-друге, важливо використовувати різні методи оцінки фінансових результатів, які можуть дати більш точну картину. Умови війни можуть призвести до зміни

Секція 4. Фінансове регулювання та обліково-аналітичне забезпечення діяльності суб'єктів на мікро- та макрорівнях

показників фінансової звітності, тому використання різних методів оцінки може забезпечити більш точну картину фінансових результатів.

По-третє, важливо проводити постійний моніторинг ризиків та приймати додаткові заходи з їх нейтралізації. Умови ведення війни можуть призвести до зміни кількості й складу фінансових ризиків підприємства, тому моніторинг ризиків стає важливою складовою фінансового аналізу.

По-четверте, важливо використовувати гнучкий підхід до управління фінансами. Умови воєнного стану можуть призвести до зміни ситуації на ринку та умов управління, тому використання гнучкого підходу до управління фінансами підприємства та прийняття рішень стає надактуальним.

Отже, умови воєнного стану актуалізують проблему невизначеності оцінок при здійсненні фінансового аналізу, що значно впливає на подальше прийняття управлінських рішень менеджментом. Для нівелювання впливу досліджуваних проблем автори пропонують використовувати додаткові джерела інформації та методи оцінки, які враховують специфіку умов ведення війни. Також важливо враховувати ризики та змінювати підходи до управління фінансами в залежності від зміни ситуації. Для зменшення ризиків корупції та інших злочинних дій варто використовувати додаткові засоби контролю та моніторингу фінансової діяльності. Загалом, в умовах воєнного стану необхідно використовувати комплексний підхід до фінансового аналізу, оцінки ризиків та управління фінансами підприємства.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022, № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
2. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 219-223.
3. Бегун С. І. Поняття фінансового стану підприємства. Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: матеріали XIX Міжн.наук.-практ. конф., 29-30 травня 2014 р., Луцьк. 2014. С. 262-263.

УДК 330.338

**Й.П. ШАШОВЕЦЬ**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

### **ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У теорії та практиці ризик-менеджменту значна увага приділяється проблемі виявлення, з'ясування характеру впливу та пошуку способів усунення операційних ризиків виробничо-господарської діяльності.

Під операційним ризиком розуміються ті ризики (виключаючи бізнес-ризик), котрі виникають в результаті неефективного функціонування системи внутрішнього контролю в організації. Згідно з даною точкою зору операційний ризик трактується як ризик прямих або непрямих збитків в результаті невірної побудови бізнес-процесів,

неефективності процедур внутрішнього контролю, технологічних збоїв, несанкціонованих дій персоналу або зовнішньої дії [1].

Ключовою відмінністю операційних ризиків у практиці виробничої діяльності господарюючих суб'єктів є те, що їх причини (джерела) знаходяться всередині самої організації. Через це у більшості випадків ризик може бути знижений (або повністю нівельований) за рахунок виявлення, оцінки та усунення причин, які його породжують.

Незважаючи на усього різноманітність чинників, які зумовлюють виникнення операційних ризиків на підприємствах, їх можна згрупувати наступним чином :

- ризики, джерелом яких є персонал організації (недостатній рівень його компетентності, кваліфікації, досвіду або мотивованості) ;

- ризики, пов'язані з недосконалістю системи управління організацією – найчастіше тут має місце неправильно сформована або негнучка організаційна структура підприємства, неадекватне адміністрування, процедурні помилки, зайві витрати на управління тощо ;

- ризики, пов'язані з технологічними процесами виробництва (неправильно вибрана технологія або метод організації виробничих процесів, системні збої у технологічних процесах, занадто тривалий виробничий цикл і т.д.).

Операційні ризики належать до керованих ризиків, тобто вони піддаються управлінському впливу у разі їх правильної ідентифікації.

Методи зниження операційних ризиків можуть передбачати :

1. Поділ функцій між працівниками. Окремий працівник чи підрозділ не повинні мати можливість здійснювати будь-яку господарську операцію (виробничу, фінансову, логістичну тощо) від початку і до кінця, оскільки це підвищує ймовірність допущення помилок. Крім власне поділу функцій, тобто виробничих завдань, робіт або стадій технологічного процесу між виконавцями, значення має і розробка механізмів перехресного внутрішнього господарського контролю процесів та результатів роботи, до якого залучені як керівники, так і підлеглі, тобто виконавці.

2. Незалежну оцінку якості та результатів роботи працівника чи підрозділу не зацікавленими у спотворенні результатів оцінюванню особами [ 2, с. 230 ]. У деяких випадках джерелами операційних ризиків може бути недосконала система оцінки та мотивації праці персоналу (або відсутність такої системи взагалі). За таких обставин зростає частота таких збоїв виробничого процесу, які пов'язані з різного роду суб'єктивними чинниками: незацікавленість працівників у результатах роботи, нерозуміння необхідності кооперації та співпраці, в окремих випадках – навіть свідомий саботаж.

3. Удосконалення процедур прийняття управлінських рішень, доведення їх до працівників та контролю за результатами їх виконання. Метою такого удосконалення, насамперед, має бути: поглиблення рівня аргументованості рішень (у тому числі й за допомогою інформатизації управлінської діяльності), покращення якості зворотного зв'язку між керівництвом та підлеглими, скорочення часу, необхідного для реалізації управлінського рішення і т.д.

4. Методи, спрямовані на оптимізацію виробничої програми підприємства (оптимізаційні моделі). Прийнятні для зниження рівня так званих технологічних операційних ризиків. До критеріїв оптимізації виробничої програми відносять такі показники: максимум випуску продукції, максимум отримання прибутку, максимум використання виробничої потужності. Під оптимальними параметрами виробництва мають на увазі ті, які забезпечують виконання укладених договорів, замовлень по виготовленню продукції у встановлені терміни з мінімумом виробничих витрат та витрат на реалізацію продукції.

Об'єктами оптимізації виробництва при цьому можуть бути :

- окремі технологічні операції, спосіб їх здійснення і тривалість ;

Секція 4. Фінансове регулювання та обліково-аналітичне забезпечення діяльності суб'єктів на мікро- та макрорівнях

- окремі обслуговуючі операції, послідовність та час їх виконання ;
- сама продукція (деталі або напівфабрикати), що виробляється – тобто її якісні параметри, технічні характеристики, кількість та номенклатура.

Комплексним (інтегрованим) методом зниження рівня операційних ризиків є формування системи моніторингу тих параметрів внутрішнього середовища підприємства, які найбільш часто стають джерелом даного виду ризиків. Як уже зазначалося, операційні ризики у переважній більшості випадків виникають в результаті неефективного функціонування системи внутрішнього контролю в організації. Таким чином, застосування системного підходу до здійснення контролюючої функції управління дасть змогу вчасно виявляти та нейтралізувати так звані «слабкі місця» операційної системи підприємства, які генерують можливість виникнення того чи іншого виду операційного ризику.

#### **Список використаних джерел:**

1. Є. В. Бортнікова. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Електронний журнал «Ефективна економіка» № 8, 2012.* URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336> ( дата звернення : 03 квітня 2023 р.)
2. І. М. Посохов. Операційні ризики : управління та основні напрямки зниження. *Вісник економіки транспорту і промисловості № 37, 2012.* URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50571191.pdf> ( дата звернення : 05 квітня 2023 р.)
3. О. О. Коць. Класифікація ризиків промислового підприємства. *Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2006. С. 96-103.

**СЕКЦІЯ 5.**  
**УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

UDC 004.738.5(477):339.9

I.SEVRUK

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of World Economy Department  
State University of Trade and Economics  
Kyiv, Ukraine

**EXPORT-PROMOTION OF UKRAINE  
IN THE GLOBAL MARKET OF IT SERVICES**

In the modern world, the development of information technology is dynamically integrated into all sectors of the world economy, directly affecting the formation of sustainable competitive positions. Understanding the importance of information technology for the development of all areas of activity, improving the quality of goods and services, etc., leads to a steady demand for these technologies. For Ukraine, the IT sphere is especially important, since the mutual influence of the IT sphere and other economic sectors in the external environment takes place on a transnational scale. Therefore, the problem of strengthening national competitiveness positions in the global IT services market is extremely important.

The domestic information technology market is in the stage of active development. In particular, the market for computerization of enterprises is increasing, the network of Internet access is expanding, and there is a marked increase in the export of Ukrainian software and technological services.

International trade in services is becoming more and more important and is the subject of attention by the world's leading professionals. Usually, international trade in services is considered inseparably from international commodity trade, and international trade is understood as trade in both goods and services. However, the concept of services is more multifaceted than the concept of goods. The world market of services, which is a sphere of exchange between countries of services, is an integral part of international economic relations, along with world markets for goods, capital and labor.

The active development of the global services market is driven by a number of factors. In particular, A. Olefir include the following to main distinguishing features of the world market of services:

- unlike goods, services are mainly provided and consumed at the same time and are not stored, and therefore the provision of most services is based on direct contacts between their producers and consumers, which requires a greater presence abroad of direct producers of services or the presence of foreign consumers in the country of production of the service;
- as a rule, the services sector is more protected by the state from foreign competition, as a result of which there are more protectionist obstacles and competitive barriers in international trade in services than in trade in goods;
- international trade in services is closely linked to trade in goods; these sectors stimulate each other's development [1].

According to experts, Ukrainian IT specialists have significant competitive advantages in the international market, in particular:

- price factor (the cost of the services of programmers in Ukraine is comparable to that in India and seven times less than the services of American specialists, despite the fact that the prices of programmers from Eastern Europe are approaching the average European level);
- a wide range and a high level of technological competencies, allows flexibly implementing IT projects of increased complexity (a sequence higher than Chinese or Indian ones);

- own research and development, as well as material and technical base for the implementation of complex science-intensive projects, flexibility in the use, distribution and interchange of resources;
- cultural and geographical proximity to Europe [2].

Increasing the competitiveness of the industry should be a priority in the context of the national IT strategy in Ukraine, which can be achieved by the following steps:

1) increasing the training of IT specialists is necessary especially in those regions where the rapid and significant growth of new jobs in the IT industry is planned (Kyiv, Kharkiv, Lviv, Dnipro and Odesa, i.e. in the de facto formed IT clusters). Develop an accelerated retraining system based on higher education previously obtained in order to obtain a new IT qualification [3].

2) greater support for the IT market by the state, in particular the government, by introducing social and tax benefits to Ukrainian IT companies and users of IT services;

3) expanding the offer of IT products and services for Ukrainian enterprises and reducing their value.

4) formation of national strategy, international and domestic policy, favorable legislative, social and economic atmosphere in the sphere of use of information technologies;

5) ensuring the potential technological access of the population to information and computer technologies by combining the efforts of the public and private sectors of the economy to develop information infrastructure;

6) assistance in increasing and spreading the number of services to the population and business provided with the help of information computer technologies;

7) concentration of efforts of the state and society to create accessible electronic resources based on the national, political, economic, linguistic, cultural and religious aspects of the development of Ukraine [3].

Therefore, securing sustainable competitive positions in the information technology market is achieved through the introduction of measures to continuously improve the level of competitiveness of enterprises in the industry. Ukraine has significant potential to increase competitiveness in the global information technology market, as IT is a new area of economic development and has great prospects for growth [4].

A study of the state of the global IT services market leads to the idea that, despite the reduction in global market volumes, positive dynamics is expected in subsequent periods. The main direction of expenditures in this area (the purchase of information technologies at enterprises) is identified, the fastest growing segments (software and IT consulting services) are identified, the leading countries of world exports and imports of these services are identified, Ukraine's share in the international trade in IT services is established.

The study of the features and development trends of the IT sector in Ukraine led to the conclusion that the positive trade balance of IT services demonstrates the full supply of imports with exports, which continues to grow steadily. The competitiveness index of Ukraine's foreign trade in IT services was calculated, on the basis of which it was determined that the characterization of IT services as high-tech is the basis for strengthening Ukraine's position in international trade, where the largest partners are the UK, Switzerland and the USA.

Justification of Ukraine's comparative advantages in the global IT services market has determined the ambiguity of our state's positions in international ratings, although the export of IT technologies among other types of services is fifth in Ukraine in terms of efficiency. Competitive advantages determine the price factor, a high level of technological competencies, conducting our own research and development, as well as cultural and geographical proximity to Europe.

The main threats for the IT industry are the insecurity of intellectual property rights, unstable business conditions, regulatory and fiscal imperfections, low rates of technical education development, and the migration of highly skilled professionals abroad. The



intensification of competitiveness is determined by the following steps: increasing the training of IT specialists, government support for the IT market through the introduction of social and tax benefits, expanding the supply of IT products and services, providing the population with technological access to information services, creating national, international and domestic policy, favorable legislative, social, economic atmosphere in the use of information technology.

### **References:**

1. Olefir A. Tendentsiyi rozvytku mizhnarodnoyi torhivli posluhamy v umovakh dynamizatsiyi konkurentnoho seredovyscha [Trends in the development of international trade in services in the conditions of dynamic competitive environment]. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/mep/2009\\_8\\_9/08-3612/8\\_Olefir\\_Tipanov.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/mep/2009_8_9/08-3612/8_Olefir_Tipanov.pdf)
2. Polyakova O.M., Romashchenko O.V. (2018). Suchasni tendentsiyi rozvytku IT-industriyi v Ukraini i sviti [Current trends in the development of the IT industry in Ukraine and in the world]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 64, 179-186. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/viewFile/149951/153814>
3. Sevruk I.M., Rupcheva A.O. (2018). Konkurentospromozhnist' Ukrainy na svitovomu rynku IT-posluh v umovakh hlobalizatsiyi [Ukraine's competitiveness in the global IT services market in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 15. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15>
4. Melnyk T., Zavorodnya E. IT-sektor Ukrai'ny na svitovomu rynku: 2022. Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo. 2022. No 6. S. 17-36. Serija. Ekonomichni nauky. [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)02](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)02)

UDC 338.242.4

O.KRYKLYVETS

Student of specialty "Management of Organizations",  
Mukachevo State University  
Mukachevo, Ukraine

### **PECULIARITIES OF IT SECTOR IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

In recent years, the IT sector in Ukraine has been steadily growing. The number of IT talents in Ukraine has increased by 127% over the past 7 years, which is an average of 16-17 thousand people annually. The COVID-19 pandemic did not stand in the way of the rapid development of the IT sphere in Ukraine, and as a result, according to the results of 2021, the export of IT services increased by 36.3%, providing more than UAH 23 billion in revenues to the state budget. After Russia's full-scale invasion of Ukraine, the IT sector remains a pillar of the economy and creates jobs, implements projects, attracts investments, and in the future may become one of the drivers of development. The following results are indicative: according to the results of ten months of 2022, the IT sector provided an export revenue of USD 6 billion, the share of IT services exports in GDP was 5.4%, and the share of services exports was 47% [5].

Undoubtedly, the war affected IT sector, because companies were forced to rebuild structural processes and prepare for the expected global recession. In 2022, the number of companies in the IT sector amounted to about 2 thousand (for comparison in 2021 - about 5 thousand), which is due to insufficient operating reserves and the inability to adapt to new challenges from representatives of small and medium-sized IT businesses and startups. During 2022, a significant number of companies opened their own offices in foreign countries, in particular, about 40% of companies partially or fully relocated to Poland, almost 15% to Germany. In 2022, the IT Ukraine association, together with IT clusters and partners, conducted

the Do IT Like Ukraine study, which analyzed whether IT companies relocated due to the war plan to return to Ukraine. The results show that 81.5% of companies plan to return business to Ukraine, and 5.6% of companies were already in the return stage as of the beginning of December 2022 [2]. At the same time, 93.4% of companies plan to continue investing in Ukraine. In the short term, the main challenges in terms of business organization in the field of IT should include [1, p.18]:

- preservation of teams and their physical capacity to create IT solutions and products for clients;
- preservation of clients and their trust;
- the stability of business conditions, which includes, among other things, the preservation of VAT benefits for the supply of software products, the absence of pressure from the state.

In 2022, there was a trend towards mass layoffs of IT specialists both in large companies (Meta, Twitter, Amazon, Google, Vimeo) and in medium-sized companies representing various market segments - from cryptocurrencies and digital entertainment to e-commerce and social platforms. Global transformations of the global IT market directly affect the Ukrainian IT sector, in particular the service business, in which the hugest share of customers are residents of the USA, Great Britain, Germany and the Middle East. As a result, in the second half of 2022, uncertainty and economic recession in global markets forced customers to review potential projects and existing contracts with IT specialists from Ukraine. Domestic specialists have become a risk zone for employers due to the lack of guarantees regarding uninterrupted communication, technical capabilities to perform work on time.

According to the analytical portal Djinni, the demand for IT specialists decreased by 13% in 2022 [4]. In addition, the number of candidates on the portal has increased by 2.5 times, which is due to the increase in the number of those who are just trying to get into the IT sector. This is evidenced by the increase in the number of candidates without experience or with little work experience by 4 times compared to 2021. According to the DOU.UA study, the first five most popular programming languages in 2022 were: JavaScript (18.8%), C# (14.7%), Java (14.3%), Python (11.2%), PHP (10.6%) and TypeScript (10.4%) [3].

In the future, the IT sector can become one of the leading industries in the post-war reconstruction of Ukraine, but for this it is necessary to introduce tax incentives and subsidies, use mechanisms of grant assistance from state and private funds to support IT teams, develop Ukrainian IT representations abroad with the aim of promotion of the Ukrainian IT sector in the international economic arena. A significant role in this is entrusted to the Ministry of Digital Transformation, which plans to develop the brand of Ukraine as an IT country, promote the development of IT education, investments in the industry and support the product direction.

### ***References:***

1. Мельник Т., Завгородня Є. ІТ-сектор України на світовому ринку: 2022. *Зовнішняторгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. №6. С.17-36 [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)02](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)02)
2. Ринок праці під час війни. URL. <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-wartime/?from=doufp>
3. Рейтинг мов програмування 2023. URL. <https://dou.ua/lenta/articles/language-rating-2023/?from=header>
4. Djinni. URL. <https://djinni.co/>
5. IT Ukraine Association URL. <https://itukraine.org.ua/updated-data-it-industry-is-the-only-growing-export-industry-in-ukraine.html>

## **РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТАРТАП – ПРОЕКТАХ В УКРАЇНІ**

Використання цифрових фінансових технологій (або фінтех) є однією з ключових стратегій для забезпечення успіху у бізнесі. Для стартапів це особливо важливо, оскільки це може забезпечити необхідний капітал для їхнього розвитку та росту і як наслідок - конкурентну перевагу. Фінансові інновації, такі як криптовалюти, блокчейн, інтернет-банкінг, мобільні платежі та електронні гроші, роблять фінансові транзакції більш швидкими, безпечними та ефективними.

Цифрові фінансові технології з'явилися як реакція на потребу в зручній та доступній фінансовій послугі для людей, які користуються сучасними технологіями. Фінтех-компанії використовують різноманітні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, машинне навчання та інші, щоб поліпшити швидкість, надійність та ефективність фінансових послуг.

Існує кілька способів класифікації фінтех-технологій, але основні з них наступні:

За видами діяльності:

- платіжні технології: сервіси для здійснення онлайн-платежів, переказів, електронних гаманців тощо;
- кредитні технології: сервіси для надання кредитів, кредитних карток, фінансування проектів та інвестицій;
- інвестиційні технології: платформи для інвестування, торгівлі акціями, облігаціями, криптовалютами та іншими активами;
- страхові технології: сервіси для онлайн-оформлення та управління страховими полісами;
- розрахункові технології: інструменти для обліку, аналізу та оптимізації фінансових операцій і платежів.

За областю використання:

- консьюмер-фінтех: сервіси, що надаються безпосередньо споживачам, такі як мобільні додатки для керування фінансами, платіжні картки, кредитні та інвестиційні платформи;
- підприємницький фінтех: сервіси, що надаються бізнесам, такі як онлайн-платіжні шлюзи, бухгалтерські та кадрові системи, онлайн-фінансування проектів та інвестиції;
- фінтех-інфраструктура: технології та інфраструктура, що підтримують роботу фінтех-компаній, такі як платіжні шлюзи, криптовалютні біржі, платформи для розробки програмного забезпечення тощо.

За стадією розвитку:

- фінтех-стартапи: молоді компанії, що працюють на пошук ідей та розвиток інноваційних продуктів;
- фінтех-підприємства: компанії, які займаються масштабуванням та комерціалізацією своїх продуктів, вже заробляють прибуток та мають клієнтську базу;
- фінтех-корпорації: великі корпорації, які займаються фінтех-розробками, включаючи банки, страхові компанії та інші.

За використовуваними технологіями:

- blockchain-технології: технології розподіленого реєстру, що використовуються для створення криптовалют, електронних гаманців та інших фінансових продуктів;

- big data та AI-технології: технології збору та аналізу великих обсягів даних для розробки більш точних моделей ризиків та прогнозування попиту на продукти;
- cloud-технології: використання хмарних сервісів для зберігання даних та розробки програмного забезпечення;
- IoT-технології: використання мережі підключених пристроїв для збору та обробки фінансової інформації та автоматизації операцій [1, С. 47].

Ці класифікації допомагають краще розуміти різноманітність та розвиток фінтех-технологій. Більшість фінтех-компаній використовують декілька різних технологій та належать до декількох категорій. До складу фінтех входять компанії, які надають онлайн-банківські послуги, мобільні додатки для платежів та переказів грошей, платіжні системи, платформи для інвестування, криптовалютні біржі та інші. Фінтех став широко використовуваним в розвинених країнах та знаходить все більше застосування в країнах з розвиваючоюся економікою. Використання фінтех в стартап-проектах є надзвичайно актуальним і важливим, оскільки:

- По-перше, цифрові фінансові технології дозволяють стартапам здійснювати транзакції швидко, безпечно та ефективно. Наприклад, блокчейн технологія може допомогти стартапам здійснювати транзакції без посередників, знижуючи витрати на операції з грошима та забезпечуючи більшу безпеку та прозорість.

- По-друге, електронні фінанси надають стартапам нові можливості для залучення інвестицій. Наприклад, краудфандинг, криптовалюти, токени, ICO та STO дозволяють стартапам залучати інвестиції швидко та ефективно без необхідності залучати традиційних інвесторів.

- По-третє, вони дозволяють стартапам побудувати більш ефективну систему обліку та фінансового контролю. Вони забезпечують швидкий та точний доступ до фінансових даних та дозволяють стартапам швидко реагувати на зміни на ринку та власні фінансові потреби.

Хоча використання цифрових фінансових технологій може бути корисним для стартап-проектів, воно також може бути пов'язано з ризиками. Деякі з найбільш поширених ризиків використання фінансових інновацій для стартап-проектів включають:

- Кібербезпека: стартап-проекти, які використовують цифрові фінансові технології, можуть стати об'єктом кібератак, які потенційно спричинюють витік конфіденційної інформації та фінансових втрат;

- Недостатня надійність: деякі цифрові фінансові технології можуть мати недостатню надійність, що може призвести до втрат коштів та інших фінансових проблем;

- Регулювання: використання цифрових фінансових технологій може стикнутися з регуляторними проблемами, оскільки ці технології часто ще не мають чітких правових рамок.

- Фінансовий шахрайство: використання цифрових фінансових технологій може зробити стартап-проекти більш уразливими до фінансових шахрайств, таких як шахрайство з використанням банківських карток або підроблення ідентичності;

- Технічні проблеми: цифрові фінансові технології можуть мати технічні проблеми, такі як недоступність сервісів або системні збої, які можуть призвести до затримок в оплаті і негативно вплинути на бізнес-процеси стартапу [2, С.163].

Аналізуючи історію розвитку цифрових фінансових технологій в Україні, варто відмітити, що вона розпочалася на початку 2000-х років. У цей період почали розвиватися інтернет-банкінг та онлайн-платежі. Так, у 2001 році створено систему "Приват24", яка дозволяла клієнтам Приватбанку здійснювати онлайн-операції та перекази коштів, це був перший онлайн-банкінг України. Наступним помітним кроком цього процесу стало заснування у 2005 році компанії Portmone в Києві, яка по-суті стала першим національним провайдером послуг онлайн-платежів та електронних грошей. А вже у

2007 році на ринок вступив платіжний сервіс LiqPay, який дозволяв відправляти та отримувати гроші через мобільний телефон, через рік даний сервіс був придбаний Приватбанком. У 2011 році запущено систему онлайн-оплати Platon, яка стала основним засобом оплати дорожнього збору в Україні. В 2012 році було створено перший мобільний банкінговий додаток від Приватбанку, також в цей час на українському ринку з'явилися інші платіжні системи, такі як Portmone, EasyPay, Masterpass та інші. Важливим кроком у створенні правової бази для розвитку електронних платіжних систем в країні стала постанова ухвалена у 2014 році постанова НБУ «Про порядок здійснення електронних платежів», а вже у 2019 році Національний банк України ухвалив нову постанову «Про платіжні послуги в Україні», яка забезпечила ще більшу правову захищеність для електронних платіжних систем та зробила процес переказів зручнішим та безпечнішим для користувачів. Роком раніше (у 2018 році) Національний банк України запровадив систему ідентифікації клієнтів за допомогою біометричних даних, яка дозволила збільшити рівень безпеки електронних операцій та зменшити ризик використання клієнтських даних зловмисниками.

У 2019 році було запущено перший український онлайн-банк Monobank, який став популярним серед молодіжної аудиторії та дозволив клієнтам здійснювати всі банківські операції з мобільного телефону. Також цьому ж році на українському ринку з'явився новий сервіс онлайн-кредитування та фінансового планування «Moneyveo», який дозволяє користувачам отримувати кредити без відвідування банківських відділень та використовувати онлайн-інструменти для управління фінансами. 2021 рік став багатим на події у сфері використання цифрових фінансових рішень в Україні, зокрема: Січень – Національний банк України запустив пілотний проект з випуску цифрової гривні, яка є електронним еквівалентом національної валюти та дозволяє здійснювати безготівкові платежі та перекази грошей за допомогою мобільних додатків та інтернет-банкінгу; Лютий-травень – український фінтех-стартап PayPong запустив сервіс безконтактних оплат через QR-коди, який можна використовувати в ресторанах, магазинах та інших закладах; Березень – український фінтех-стартап Plai запустив сервіс онлайн-інвестування в криптовалюти, який дозволяє користувачам купувати та продавати криптовалюти за допомогою мобільного додатка; Квітень – українська компанія SoftServe запустила платформу Blockchain4Ukraine, яка має на меті прискорити впровадження блокчейн-технологій в різних сферах економіки, включаючи фінансовий сектор; Травень – український фінтех-стартап Jufo запустив платіжний сервіс для бізнесу, який дозволяє швидко та безпечно збирати платежі від клієнтів за допомогою QR-кодів та мобільних додатків; Вересень – українська компанія FintechBand запустила нову онлайн-платформу для кредитування малого та середнього бізнесу, яка дозволяє залучати фінансування від інвесторів за допомогою блокчейн-технологій.

Ковід значно вплинув на розвиток фінтех в Україні. З одного боку, пандемія призвела до збільшення попиту на безготівкові платежі та електронні сервіси, що стимулювало розвиток фінтех-компаній, які надають такі послуги. З іншого боку, криза, спричинена пандемією, призвела до скорочення робочих місць та зменшення доходів населення, що призвело до зменшення попиту на деякі фінтех-послуги, зокрема, на кредитування та інвестування. Крім того, ковід-криза також призвела до зміни у поведінці користувачів фінтех-сервісів. Клієнти стали активніше використовувати онлайн-сервіси та електронні канали зв'язку з компаніями, що призвело до збільшення попиту на цифрові фінансові технології. Загалом можна сказати, що ковід-криза в Україні відіграла як позитивну, так і негативну роль у розвитку фінтех-індустрії. Однак, з урахуванням швидко зростаючої популярності фінтех-сервісів та постійно зростаючих інвестицій, можна стверджувати, що фінтех-сектор продовжує розвиватися в Україні та відіграє важливу роль у відновленні економіки після кризи.

У сучасних умовах, коли ринок надзвичайно конкурентний та швидко змінюється, використання таких технологій може стати вирішальним фактором успіху стартап-проекту, тому актуальність використання цифрових фінансових технологій у стартап-проектах не може бути переоцінена.

**Список використаних джерел:**

1. Безпалій, Р. В. (2021). Фінтех-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. Інвестиції: практика та досвід, (2), 44-49.
2. Мусіян Є. А., Рябушка Л. Б. Сучасні напрямки використання фінансових технологій в Україні // Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 22-24 листопада 2021 р. Суми : Сумський державний університет, 2021. 162-165
3. Нагорний, П. Д. (2020). Розвиток фінтеху в Україні: перспективи з погляду на тенденції регулятора. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету, (2), 280. 48-53.

УДК 352.65

**В.Р. ЛЕВІЦКІ**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**Т.Й. ТОВТ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ІТ СФЕРІ: ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ**

Сучасні темпи глобального розвитку вказують на те, що цифрові технології надзвичайно швидко поширюються у сферах виробництва, ІТ, науки та бізнесу, що визначає нові вимоги щодо планування та управління проектами.

Традиційною моделлю для управління проектами тривалий час залишалася каскадна (водоспадна) модель (Waterfall model), представлена у 1970 році в роботі W. Rouse [1], яка передбачала, що кожен етап розробки проекту, який відповідає певному життєвому циклу, продовжує попередній. Відтак, перехід на новий етап міг відбутися тільки після завершення попереднього. Така методологія унеможлилювала внесення змін до закінчення розробки продукту, а також мала формальний підхід до послідовності процесу роботи.

Поява значної кількості конкуруючих компаній у галузі ІТ-бізнесу на українському ринку, які надають послуги з розробки програмного забезпечення, постійний прогрес інформаційних технологій, активний розвиток програмних продуктів, зростання рівня невизначеності та ризику – все це є передумовами для удосконалення методів управління проектами, пошуку нових способів організації управління. Це призвело до необхідності переходу на гнучкі та адаптивні методології, використання яких дає змогу швидко реагувати на зміни та ризику, що виникають під час розробки ІТ-проектів та

безпосередньо адаптувати сам проект під потреби ринку або середовища, в якому відбувається його розробка.

Різноманітні методології гнучкого управління з широким спектром інструментів, які допомагають досягнути поставлених цілей проекту стають все більш доступними та популярними. Поміж усіх методів управління проектами одним із найпоширеніших на сьогоднішній день є Agile-методологія. За допомогою її принципів та методик розробляються масштабні програми та додатки, організується ефективна робота різних колективів, забезпечується швидке досягнення поставленого результату зі зручністю планування його підсумкових характеристик. Agile-підхід чудово зарекомендував себе практично у всіх сферах, починаючи від програмування та WEB-розробки та закінчуючи банківською та виробничою сферами.

Стрімке зростання популярності Agile методологій в процесі управління IT-проектами відбулося після розробки та прийняття в лютому 2001 року Agile Manifesto («Маніфесту гнучкої методології розробки програмного забезпечення») [2], який став альтернативою існуючим практикам розробки програмного забезпечення та визначив основні цінності та принципи, якими повинні керуватися команди розробників для успішної реалізації IT-проектів.

Найбільш ефективною ця управлінська технологія є при організації діяльності малих та середніх команд. Головною особливістю Agile-підходу є можливість залучити до роботи над проектом усіх зацікавлених осіб – при цьому кожен із них є самостійним фахівцем із індивідуальною сферою діяльності та інтересів. Це дозволяє не обмежувати діяльність виконавців виключно розпорядженнями керівництва та виконувати свою роботу з більшою свободою дій [3].

Важливою особливістю Agile є можливість нелінійної реалізації комплексного завдання. Впровадження гнучких методологій управління проектами, надає можливість виконувати одночасно декілька етапів, а не переходити до наступного лише після завершення попереднього. Це значно підвищує і продуктивність команди, і швидкість її роботи. Можна виділити наступні принципи Agile-підходу:

- фокусування всієї діяльності на цілях та потребах клієнта;
- спрощення організаційної структури управлінських процесів – під час використання Agile можна відмовитися від складної багаторівневої структури колективу;
- побудова роботи відбувається у вигляді коротких циклів, після кожного з яких підсумовуються проміжні результати;
- збільшення повноважень працівників;
- активне використання зворотнього зв'язку – Agile передбачає активне спілкування всіх членів команди, замовника та інших зацікавлених осіб.

Сімейство гнучких методологій Agile включає в себе такі ітеративно-інкрементальні підходи до управління проектами, як Scrum, Lean, Kanban та інші методи [3]. Для стандартизації знань з використання гнучких методологій, Project Management Institute (PMI) [4] та Agile Alliance розробили стандарт Disciplined Agile та сертифікаційну програму PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP), які швидко набувають популярності [5].

Scrum – це методологія управління проектами, яка використовується для розробки програмного забезпечення та інших продуктів. Вона базується на принципах колективної роботи, зворотнього зв'язку та гнучкості, які допомагають команді досягати вищої ефективності та якості роботи. Основними компонентами Scrum є: продуктивний беклог, спринти, канбан-дошка та ретроспектива. Продуктивний беклог – список завдань та вимог, які необхідно виконати для досягнення цілей проекту. Спринт – короткий період часу (зазвичай від 1 до 4 тижнів) протягом якого команда розробляє та тестує функціональність продукту. Канбан-дошка використовується для візуалізації поточного стану завдань та прогресу команди. Ретроспектива – регулярне зібрання команди, на

якому обговорюються досягнуті результати та ідентифікуються можливості для покращення процесу [6].

Scrum має безліч переваг, таких як підвищення прозорості процесу, прискорення доставки продукту та покращення якості роботи. Ця методологія підходить для команд, які працюють над проектами з невизначеними або змінюючимися вимогами, а також для команд, які хочуть покращити свою ефективність та комунікацію.

Система управління Lean спрямована на мінімізацію витрат та максимізацію цінності (value) продукту для клієнта. Ця система заснована на принципах, які дозволяють ефективно організувати виробництво та забезпечувати високу якість продукту за мінімальних витрат. Основними компонентами Lean є: створення цінності для клієнта, забезпечення потоку робіт, видалення зайвих операцій та пошук постійного покращення. Щоб забезпечити високу якість продукту та задоволення клієнтів, Lean допомагає команді визначити, які кроки не потрібні для створення цінності, та вилучити їх, що дозволяє знизити витрати та час виробництва.

Загалом, Lean є потужною системою управління, яка дозволяє забезпечити високу якість продукту та задоволення клієнтів, знизити витрати та час виробництва, а також створити постійну систему покращення. Це допомагає команді бути більш ефективною та конкурентоспроможною на ринку [7].

Головною ідеєю Kanban є візуальне представлення завдань та їх потоку на дошці (Kanban Board), де кожне завдання є карткою, яка рухається по колонках (стадіям виконання) від початкового етапу до завершення. Kanban дозволяє команді ефективно планувати та пріоритезувати завдання, контролювати виконання та швидко реагувати на зміни у вимогах проекту. Основними принципами Kanban є обмеження роботи в процесі, забезпечення потоку робіт та зосередження на візуальному контролі. Завдання виконуються по одному, згідно з пріоритетами, що забезпечує контроль над завданнями та потоком робіт. Візуальне представлення завдань на Kanban Board дозволяє команді бачити всі завдання в роботі, їх поточний статус та час виконання. Це забезпечує зосередженість на важливих завданнях та мінімізує можливість забуття або затримки в їх виконанні.

Взагалі, Kanban є простою та ефективною методологією управління проектами, яка дозволяє команді контролювати потік робіт, пріоритезувати завдання та забезпечувати постійний контроль над виконанням проекту.

Отже, за допомогою вищенаведених підходів можливо успішно застосовувати принципи Agile-методології управління проектними командами, основною метою якої є підвищення результативності ІТ компаній та оптимізація їх часових і ресурсних витрат.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Royce W. Managing the Development of Large Software Systems: Concepts and Techniques. 1970. URL: <https://www-scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf>.
2. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development, 2001. URL: <http://agilemanifesto.org> (дата звернення: 08.04.2023).
3. Мартін Роберт: Чистий Agile: назад до основ / пер. з англ. В. Луненко. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2021. 224 с.
4. Ambler, S., & Lines, M. Choose your WoW: A Disciplined Agile Delivery Handbook for Optimizing Your Way of Working. Project Management Institute, 2020.
5. Jovanović M. et al. The Agile approach in industrial and software engineering project management //Journal of Applied Engineering Science. 2015. Т. 13. No. 4. С. 211-214.
6. Project Management Institute, Inc., 2021: Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК). Сьоме видання. С. 110-112.



7. Lean Enterprise Institute, Inc. URL: <https://www.lean.org/explore-lean> (дата звернення: 09.04.2023).

УДК 338.45:630:330.341.1

**А.Г. ЛИЗАНЕЦЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**С.В. БОГДАН**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

Лісове господарство належить до господарських комплексів, що мають стратегічне значення для національної економіки в сучасних умовах, оскільки охоплює всі процеси, що пов'язані з відтворенням та використанням лісу. В структурі ВВП України лісове господарство займає незначну частку (0,5-0,6%), але динаміка обсягів продукції (робіт, послуг) лісового господарства та продукції лісозаготівель протягом 2000-2023 рр. залишається позитивною [1], що актуалізує управління його розвитком.

Підприємства лісового господарства – це специфічні організаційні структури, котрі займаються посадкою та вирощуванням лісу, доглядом за лісом, а також заготівлею та реалізацією лісової продукції. Особливістю готової продукції у лісовому господарстві є те, що джерелом її утворення є лісові ресурси. Продукцією є деревина, отримана в результаті рубок ведення лісового господарства та розкрязування дерев на сортименти [2].

Аналіз практики функціонування та наукових праць по даній проблемі дозволяє виділити наступні основні проблеми, що стосуються розвитку вітчизняних підприємств лісового господарства: недосконалу нормативно-правову базу щодо ведення лісового господарства та лісових відносин; недосконалість управління лісами, що належать до різних форм власності; відсутність правових та економічних механізмів стимулювання запровадження природоохоронних технологій, охорони, захисту, відновлення лісів; зростання антропогенного навантаження на лісові екосистеми; недосконалість фінансового та економічного механізму розвитку лісових господарств; недосконалість податкової бази, яка не враховує довгострокового періоду лісовирощення; ріст самовільних рубок лісів тощо.

З огляду на це до перспективних напрямків розвитку лісових господарств в сучасних умовах слід віднести:

- 1) освоєння нових, у тому числі і міжнародних ринків збуту традиційної та інноваційної лісової продукції шляхом використання ефективних маркетингових інструментів її просування на ринок;
- 2) впровадження інноваційних технологій у діяльність лісових господарств;
- 3) постійний контроль за охороною, захистом, використанням та відтворенням лісів;
- 4) використання лісів з туристично-рекреаційною метою та розвиток побічного користування;
- 5) розбудову і ремонт лісовозних доріг на території Держлісфонду.

Щодо інноваційної продукції, то для лісових господарств в обов'язковому порядку повинні бути: розширені площі лісорозсадників та плантацій молодих лісових насаджень, для більшого відновлення лісових масивів та вирощування новорічних ялинок, що у майбутньому збільшить обсяги реалізації продукції; збільшені обсяги вирощування декоративного посадкового матеріалу.

Необхідним є ширше застосування аукціонів з продажу необробленої деревини. Доцільним вважаємо створення атестаційної комісії для атестації суб'єктів господарювання, яким може бути надане право на заготівлю деревини на умовах договорів підряду.

Що стосується інноваційних технологій, то для підприємств лісового господарства найбільш актуальними для підвищення ефективності їх функціонування, є: інновації моніторингу та контролю за лісовими ресурсами; інновації, пов'язані із захистом та збереженням лісу; інновації, що стосуються експлуатації лісів.

Щодо інновацій моніторингу та контролю за лісовими ресурсами і інновацій, пов'язаних із захистом та збереженням лісу, то тут доцільним є використання лісовими господарствами безпілотних літальних апаратів – дронів. Дрони можуть бути застосовані для візуального моніторингу; патрулювання лісів; боротьби з лісовими шкідниками; лісонасінневої справи; мультиспектральної зйомки; картографування [3].

Для підприємств лісового господарства дрони можуть успішно виконувати функції візуального спостереження в реальному часі за ділянками або масивами лісу або перегляду минулих зображень для порівняння та аналізу; фото- та відеофіксації певних ділянок лісових масивів і лісосмуг; спостереження за продуктивністю та результатом виконаних лісозаготівельних робіт (планові чи санітарні вирубки); охорони лісів від несанкціонованих дій; своєчасного виявлення пожеж чи інших пошкоджень, а також їх попередження чи миттєва реакція [4].

До найбільш відомих інноваційних технологій у деревообробній галузі, які можуть бути застосовані підприємствами лісового господарства для підвищення рівня ефективності їх господарювання та виготовлення інноваційної продукції є:

1) біотехнологія виробництва - підвищує продуктивність ліквідних лісів за допомогою генетики дерев. Вирощування дерев з однорідними деревами та високоякісними властивостями волокон допомагає зменшити затрати енергії під час збору та обробки;

2) механізовані системи заготівлі, а саме системи деревної довжини та системи різання довжини, що проводяться за допомогою спеціалізованих машин (харвестерів та форвардерів), пропонують безліч соціальних та економічних переваг для процесу заготівлі деревини (швидкість, зниження виробничих витрат, підвищення безпеки лісових працівників, мінімізація впливу на ущільнення ґрунту);

3) геоінформаційні системи - комп'ютерні інструменти, що складають та аналізують географію сухопутної маси. Їх застосування уможливорює здійснення економіко-екологічного прогнозування діяльності підприємства, аналізу лісових меж та маршрут лісових доріг, оцінки загальних тенденцій розвитку;

4) лазерні далекоміри - портативні лазери, які використовуються для збору даних щодо розміщення дерев, вимірювання відстані між ними для розрахунку відповідних показників, оцінці стану лісів, а також планування їх розвитку;

5) технологія Sawmill - лісопильна система керування сканерами та автоматизованими процесами обробки, за допомогою яких можна визначити як оптимізувати процес виробництва за рахунок скорочення первинної розбивки дерева, а наявність камери дозволяє отримати найточніші результати. Це дає змогу лісовим господарствам покращити свої фінансові результати. [5].

До пріоритетних стратегічних напрямків інноваційного розвитку підприємств лісового господарства та удосконалення їх діяльності слід віднести:

— розширене відновлення лісів: запровадження інтенсивних технологій лісовідновлення та лісорозведення; створення лісових розсадників (міні-теплиць) для вирощування посадкового матеріалу із закритою кореневою системою; впровадження механізованої посадки лісових культур із закритою кореневою системою;

— запровадження європейських технологій лісозаготівель на базі харвестерів та форвардерів;

— здійснення переробки низькосортної деревини, зокрема переробки порубочних рештків безпосередньо на лісозаготівельних ділянках в тріску для реалізації підприємствам, установам та організаціям області, як альтернативного палива;

— розвиток побічного користування та підсобного господарства, тобто заготівлі грибів, ягід, лікарсько-технічної сировини та виробництво меду;

— розробки заходів з розвитку лісового та рекреаційного туризму: створення відпочинкових зон та туристичних маршрутів;

— розвиток співпраці з місцевими громадами;

— розвиток маркетингової складової за рахунок інтенсивнішого використання різних маркетингових засобів та інструментів для просування традиційної та інноваційної продукції лісового господарства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

З активізацією використання цифрових технологій дедалі актуальнішим для лісових господарств стає Інтернет-маркетинг. Його значною перевагою є те, що споживачі активно користуються Інтернетом, він сприяє розширенню кола споживачів, а також не вимагає високих витрат. До основних інструментів Інтернет-маркетингу, доцільних для використання підприємствами галузі, слід віднести: мобільну версію сайту підприємства, медіапосування продукту через контент, відеоконтент, email-розсилки (особливо таргетовані), тощо.

Для ефективного використання лісових ресурсів у ринкових умовах господарювання, крім достовірної інформації про наявність та стан використання всіх видів лісових ресурсів, вважаємо за доцільне застосовувати систему оціночних показників, які б характеризували повноту та інтенсивність лісокористування. Проведення виробничого обліку та детального аналізу дозволить виявити реальні можливості для розширення виробництва основної лісової продукції та продукції побічного лісокористування - грибів, ягід, плодів, лікарських рослин, сіна, березового соку, меду та ін.

Таким чином, розвиток підприємств лісових господарств в сучасних умовах може бути забезпеченим за рахунок освоєння нових, у тому числі і міжнародних ринків збуту традиційної та інноваційної продукції; впровадження інноваційних технологій у господарську діяльність; постійного контролю за охороною, захистом, використанням та відтворенням лісів; використання лісів з туристично-рекреаційною метою та розвитку побічного користування; удосконалення системи обліку та управління витратами підприємств лісового господарства.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Жибак М. М. Управління ефективним розвитком лісгосподарських підприємств на основі сортиментної політики : автореф. дис. на добуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка підприємства і організація виробництва". Л., 2004.
3. Гурник А.В., Валуйський С.В. Застосування інтелектуальної сенсорної техніки для моніторингу та пошуково-рятувальних робіт. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2013. Вып. 46. 236 с.

4. Коваль Я.В., Блажкевич Т.П., Волочков В.В. Планування виробництва в лісовому господарстві: нач. посіб. Житомир : Вид-во «Житомирський національний агроекологічний університет», 2011. 504 с.
5. Gini R., Passoni D., Pinto L., Sona G. Aerial images from an UAV system: archives of the photogrammetry, remote sensing and spatial information sciences. XXII ISPRS Congress. Melbourne. 2012. P. 361–366.

УДК 658

Д.В. МАКСИМЕНКО

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри  
обліку і оподаткування та маркетингу,  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

Т.С. ІВАНЧИШИНА

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

### ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА

Підвищена увага до логістики зумовлена її потенційною можливістю забезпечення кращої ефективності функціонування підприємств. Логістичні витрати, які нерозривно пов'язані з функціонуванням логістичної системи підприємства, формуються у різних сферах: постачання, виробництва та розподілу, що ускладнює можливості ефективного управління ними. Тому на підприємствах досить гостро постає проблема створення інформаційного забезпечення управління логістичними витратами; методики обліку цих витрат, адаптованої до вимог Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку України, як бази для прийняття управлінських рішень у сфері логістики [1, с.118].

Логістика залежно від її сучасного рівня розвитку є "комплексним (системним) методом розробки стратегій і механізму оптимізації господарчих зв'язків на основі міжфункціональних економічних компромісів" [2, с.190].

Відмінною рисою логістики є широке застосування засобів інформатики та комунікацій. Вони дають змогу на високому рівні контролювати усі основні та допоміжні процеси сфери розподілу. Автоматична система контролю чітко відслідковує такі показники, як наявність напівфабрикатів та випуск готової продукції, обсяг постачання матеріалів та комплектуючих, ступінь виконання замовлень, просування товарів від виробника до споживача та інші. Важливу роль відіграє і комп'ютеризація операцій, пов'язаних з оформленням замовлень, швидкість та точність яких впливає на частку балансу фірм, що відображає рух готівкових коштів, та як результат відбивається на обігу капіталу [3, с.34].

Інтегруючи особливість логістики підкреслюють Л. Б. Міротін та І. Е. Ташбаєв. На їх погляд, логістика – це наука про організацію спільної діяльності менеджерів різних підрозділів підприємства, а також групи підприємств по ефективному просуванню продукції по ланцюгу «закупівлі сировини - виробництво - збут – розподіл» на основі інтеграції і координації операцій, процедур і функцій, виконуваних в рамках даного процесу з метою мінімізації загальних витрат ресурсів. Про цьому в основу концепції логістики покладено систему поглядів на підвищення ефективності функціонування підприємств на основі оптимізації функціональних та інформаційних процесів, що покликано сприяти створенню доданої вартості з мінімальними сукупними витратами [4].

Банько В.Г. [5, с.16] дає таке визначення логістичній системі – це спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку.

Логістична система за словами Колодізевої Т.О. [6, с.35] є складна система, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення.

Смирнов І.Г. [3, с.115] говорить, що логістична система – це складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з взаємозалежних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками елементів – ланок, сукупність яких, межі і задачі функціонування об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями.

Узагальнюючи думки багатьох вчених, можна погодитися з твердженням Є. В. Крикавського про існування трьох підходів до визначення поняття «логістика». Перший орієнтує на переміщення, тобто логістика – це дії, завдяки яким відбуваються планування, керування, реалізація, контролювання та регулювання просторово-часової трансформації товарів і пов'язані з цим кількісно-асортиментно-якісні зміни, маніпуляційні зміни та зміни в логістичному сервісі. Другий орієнтує на цикл споживання продукту: тобто логістика – допоміжне управління плануванням, контролюванням і регулюванням, яке в період споживання продукту гарантує ефективне використання засобів і адекватне ефективності логістичних елементів під час усіх фаз періоду споживання (ініціювання, планування, реалізації, експлуатації та ліквідації). Третій орієнтує на послуги: логістика – процес координації нематеріальних дій для ефективного надання послуг щодо витрат і згідно з вимогами клієнта. Багатогранність дефініцій логістики зумовлена розвитком і збагаченням її концепції [5].

В сучасних умовах розрізняють два рівні логістичних систем: макрологістика, завданням якої є розгляд глобальних проблем управління матеріальними та інформаційними процесами, та мікрологістика, яка вивчає локальні проблеми управління матеріальними та інформаційними потоками на рівні підприємства.

Макрологістична система охоплює міжгалузеві процеси, тобто логістичні процеси між різноманітними фірмами, транспортом, посередниками зі складування та зберігання. Може охоплювати процеси, пов'язані з виробництвом, транспортуванням, наданням різних видів послуг.

Мікрологістична система – внутрішньовиробнича логістика, що пов'язана з нормальним функціонуванням конкретної фірми. Слід розрізняти логістику: а) як господарський процес; б) як функцію управління; в) як науку.

Усі ці види логістики обов'язково передбачають наявність логістичного інформаційного потоку, що включає надходження даних про матеріальний потік, їх передачу, обробку та систематизацію з наступною видачею готової інформації. Якщо в рамках логістичної системи інтегруються функції постачання, виробництва, збуту, розподілу і транспортування, споживання і ринку, система має назву макрологістичної.

Об'єктом логістичної діяльності будь-якого підприємства виступає сукупність матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Потік – це сукупність об'єктів, що сприймається як єдине ціле, існує як процес на певному часовому проміжку та вимірюється в абсолютних одиницях за визначений період часу [7, с. 378].

Матеріальний потік – це матеріальні ресурси або продукція, що розглядаються в процесі виконання логістичних (транспортування, складування та ін.) або технологічних (механічна обробка, збірка та ін.) операцій за певний проміжок часу [7, с. 380-383].

І. М. Карп зазначає, що матеріальний потік можна охарактеризувати таким набором параметрів: номенклатура, асортимент і кількість запасів; габаритні характеристики (об'єм, площа, лінійні розміри); вагові характеристики (загальна маса,

вага бруто, вага нетто); характеристика тари (упаковки); умови договорів купівлі-продажу; умови транспортування та страхування тощо [4].

На виробничому підприємстві матеріальний потік на етапі забезпечення процесу виробництва матеріальними ресурсами виступає у формі потоку сировини, комплектуючих, запасних частин, допоміжних матеріалів, на етапі виробництва – у формі напівфабрикатів, запасних частин, на етапі розподілу і збуту – у формі готової продукції, тари і тарних матеріалів для продукції, що знаходиться в споживанні. Тому дослідження матеріальних потоків служить основою для оптимізації технологічних процесів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспортування і збуту продукції, раціоналізації документообігу, проектування виробничих, складських і допоміжних приміщень, створення високоефективної комунікаційної інфраструктури й організаційних структур управління [8, с. 79-80].

Процес управління матеріальним потоком однозначно вирішує сукупність завдань, і ця спроможність системи логістики матеріалізується в наборі уже згаданих функцій логістики. Основні функції логістики скеровані на переборення матеріальним потоком простору і часу. Відповідно, логістичні операції виробничого підприємства полягають у транспортуванні, навантажуванні-розвантажуванні, складуванні та пакуванні запасів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції тощо). Крім того, оскільки матеріальний потік трансформується з допомогою інформаційного потоку, то до складу функцій належить і необхідне інформаційне обслуговування.

Інформаційний потік відповідає матеріальному потоку і розглядається як сукупність повідомлень у речовій, документальній (паперовій, електронній) та іншій формі, необхідних для управління та контролю за логістичними операціями, що здійснюються на виробничому підприємстві та у відносинах із зовнішнім середовищем. Інформаційні потоки вміщують розпорядчу та нормативно-довідкову інформацію, інформацію для обліку, аналізу і контролю при прийнятті управлінських рішень.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Помірко Н.М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві. 1-ге вид., Львів : Нац. ун-т "Львівська політехніка" ; "Інтелект-Захід", 2010. 498 с.
2. Перебийніс В.І., Перебийніс О.В. Транспортно-логістичні системи. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2014. 312 с.
3. Смирнов І. Г., Косарева Т. В. Транспортна логістика. Київ : ЦУЛ, 2013. 224 с.
4. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник. Київ : КНТ, 2013. 345с.
5. Крикавський Є. В. Логістичне управління. Львів : НУ "Львівська політехніка", 2005. 684 с.
6. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. Фінанси України. 2013. № 6. С. 24– 32.
7. Карвовський Я. І., Блонський К.М. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика. 2016. № 552. С. 35–39.
8. Крикавський Є.В. Логістичне управління. Львів : НУ "Львівська політехніка", 2012. 351 с.

**К.М. ХАУСТОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачєво, Україна

**О.С. ЧУЙКО**

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 242 «Туризм»  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачєво, Україна

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

На сучасному етапі упровадження інновацій є основою забезпечення життєздатності будь-якого підприємства, галузі та країни. Інновації стають не тільки рушіями та продуктом науково-технічного прогресу, а й способом адаптації підприємств до динамічних, а інколи і турбулентних змін. Туристична галузь, як і всі інші сфери соціально-економічного розвитку залежить від науково-технічного прогресу, а упровадження інновацій є важливим чинником конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг.

На думку науковців, «інноваційна діяльність у сфері туризму спрямована на створення нового або зміну існуючого продукту, на вдосконалення транспортних, готельних та інших послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності» [1, с. 46].

Під інноваційною діяльністю туристичного підприємства будемо розуміти комплекс наукових, організаційних, технологічних, комерційних, фінансових заходів, які приводять до інновацій. Таким чином, діяльність туристичного підприємства буде вважатися інноваційною, якщо в неї привносяться новітні теоретичні знання, прийоми, технології, підходи для отримання результату, потрібного суспільству. Інноваційну діяльність туристичного підприємства можна визначити як спільну, наполегливу працю всіх співробітників, спрямовану на створення і впровадження нововведень у туристичний бізнес.

Інноваційна діяльність у сфері туристичних послуг розвивається з кількох напрямлень. До найбільш загальних з них можна віднести:

- впровадження в сферу туризму новітніх технологій і обладнання;
- впровадження в сферу туризму нових ресурсів і вдосконалення туристичного маркетингу;
- віртуальний туризм;
- впровадження нових туристичних маршрутів і продуктів, готельних і транспортних послуг;
- застосування нових технік і методів ведення туристичного бізнесу і бізнес-процесів [2].

Успіх туристичного бізнесу в сучасних умовах залежить від організації розвитку та використання інноваційного потенціалу, особливо особливо враховуючи що ключове значення тут має людський чинник - менеджер, туроператор, працівник сфери туристичних послуг, що обумовлено необхідністю вирішення стратегічних завдань на мікро- і макрорівнях. При цьому як технічний розвиток, так і інноваційний потенціал сприятиме посиленню інноваційного характеру туристичної діяльності, формуванню особливої інноваційної сфери з властивими їй специфікою і суб'єктами.

Інновації в туристичній галузі, мають у своїй основі реалізацію досягнень науково-технічного прогресу. Як успішні приклади в цій області, можна навести створення сучасних високотехнологічних комплексів, наприклад, 3D- планетарій. З відкриттям цього незвичайного об'єкту, подібних якому в усьому світі налічується менше десятка, це затрати, але завдяки цьому туристичний потік може збільшитися.

До новітніх тенденцій, що набули значного поширення особливо в умовах пандемії Ковід 19 можна віднести розвиток віртуального туризму. Віртуальний туризм – це поняття досить нове. Дана інновація з'явилася з швидким розвитком інформаційних технологій. Віртуальний туризм являє собою новий вид туризму, в якому використовуються 3D, 4D, 5D, 7D ефекти, інноваційні програми, сферичні панорами, за допомогою яких можна подорожувати.

Варто зазначити, що інновації у туризмі також є результатом дифузії інновацій з інших суміжних сфер господарювання. До прикладу, упровадження технологій е-банкінгу (або блокчейну) у сферу взаєморозрахунків, використання інтернет-платформ для просування туристичних продуктів, застосування інноваційних методів управління бізнес-процесами у туризмі тощо.

Жорстка конкуренція на ринку туристичних послуг змушує менеджерів максимально застосовувати нові технології, використовувати нові можливості для задоволення потреб цільових споживачів, які постійно змінюються, та залучити не охоплені сегмент потенційних клієнтів на даний момент часу.

Для привабливості потенційних клієнтів проводиться постійна робота над новими послугами та технологіями. Нестандартні підходи, новизна інноваційної рекламної технології приваблюють споживачів. Інноваційна реклама будується на використанні в промо-акціях сучасного технічного забезпечення, новітніх комп'ютерних технологій і нестандартних способів подачі інформації. Однією з нових маркетингових інновацій є використання інтерактивних столів, надсучасних інтерактивних проекцій, телевізорів нового покоління, новітніх комп'ютерних технологій [3].

До інноваційних трендів, що активно упроваджуються у сфері туризму і готельно – ресторанного бізнесу також можна віднести чат-роботи й роботи. Вони дозволяють використовувати інтелектуальний рівень програм для економії часу, забезпечення персоналізації в процесі взаємовідносин з клієнтами та передбачення їхніх потреб.

Отже, інноваційні технології, зокрема цифрові, процесні управлінські та продуктові стрімко розвиваються у сфері туризму і стають одним з головних чинників ефективності і конкурентоспроможності туристичних підприємств. Інноваційна діяльність у сфері туризму повинна стимулюватися не тільки на рівні окремих підприємств туристичного бізнесу, а також і державою та регіональними органами влади з метою формування синергійного міжгалузевого ефекту та конкурентоздатності країни на міжнародному ринку туристичних послуг.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Мізюк Б.М., Полотай Б.Я. Особливості запровадження інновацій у туристичній індустрії. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2016. Вип.51. С.45-49
2. Чуєва І. О., Ніколаєва Л. Г., Косарева Н. М. Інноваційні технології туристичної діяльності на світовому ринку туристичних послуг. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-19>
3. Драчук Ю.З., Дульцева І.І. Інноваційні маркетингові технології суб'єктів туристичної діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60811627.pdf>



К.М. ХАУСТОВА

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

Я.І. ІВАНОВА

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

## **РОЛЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

В рамках переходу на ринкові засади господарювання держава має основним завданням перехід на інноваційну модель розвитку з метою завершення структурної перебудови економіки і прискорення темпів її росту, досягнення високої конкурентоспроможності на світовому ринку шляхом збільшення частки експорту високотехнологічної продукції в його загальній структурі, поступове забезпечення необхідних темпів імпортозаміщення, розумного використання всіх ресурсів.

Суб'єкти малого бізнесу відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку регіону, оскільки сприяють раціоналізації та зростанню ефективності використання ресурсного потенціалу, формуванню та розвитку людського капіталу, акумулюванню науково-технологічного потенціалу. Малі підприємства забезпечують реалізацію інноваційної політики держави в цілому, підвищуючи її конкурентоспроможність на світовому ринку.

Орієнтація на підтримку малих та середніх інноваційних фірм є цікавою ознакою інноваційних моделей Європи, особливо Франції та Німеччини. Частка таких фірм у країнах Європи коливається від 60% до 90%. Перевагою середніх та малих інноваційних фірм є те, що вони мають виробничу гнучкість та підвищену адаптацію до мінливих запитів споживачів [1].

Інноваційна діяльність характеризується високим ступенем ризику, що особливо актуально для малого бізнесу, який є вразливим до змін у внутрішньому та зовнішньому ринковому середовищі. Саме тому важливого значення набуває дослідження передумов, стримуючих та стимулюючих чинників зростання інноваційної активності малих підприємств, а також їх ролі у забезпеченні інноваційного та в цілому соціально-економічного розвитку регіону.

Факторами, що гальмують освоєння технологічних та продуктивних інновацій, негативно впливають на тривалість інноваційного циклу, є:

- обмеженість власних фінансових можливостей та високі ставки за кредитами у поєднанні з економічним ризиком освоєння нової продукції;

- відсутність сукупного попиту на внутрішньому ринку і складність виходу на зарубіжні ринки;

- значне відставання в організації НДДКР, використанні сучасних інформаційних технологій, нестача кадрів потрібної кваліфікації і технологічна невідповідність підприємств як у процесі розробки новітніх технологій, так і в процесі їх використання.

Оскільки підтримка інноваційної діяльності малого і середнього бізнесу є надзвичайно важливою як на рівні держави загалом, так і на рівні окремого регіону, то нагальним питанням є створення регіональної інноваційної інфраструктури. Вирішення цього питання є організація фінансової підтримки інноваційного малого та середнього підприємництва – фондів венчурного фінансування. У світі виникнення венчурних фондів та венчурних фірм було зумовлено необхідністю фінансування дрібного наукомісткого

бізнесу: вони створювались як інвестиційні компанії малого інноваційного бізнесу. Як правило, зацікавлені фірми, малі інноваційні компанії і навіть країни поєднують свої кошти для фінансування певних інноваційних проєктів. В Україні даний механізм наразі не набув значного поширення.

Значною перешкодою для розвитку інноваційної сфери залишається також недостатня сприйнятливість підприємницьким сектором інновацій, що перешкоджає підвищенню продуктивності праці та зниженню енергоємності виробництва, не забезпечує передумов для модернізації економіки та її якісного оновлення. Негативна кількісна динаміка впроваджених маловідходних та ресурсозберігаючих новітніх технологій також стримує розвиток вітчизняних підприємств та мінімізує їх конкурентні переваги в умовах глобалізації. Досягнення відповідного рівня розвитку є можливим лише у тому випадку, коли економічне зростання, матеріальне виробництво та споживання реалізуються у межах, визначених спроможністю екологічних систем до відновлення. Концептуальним підґрунтям стійкого розвитку, перш за все, є екологізація економіки, гуманізація та популяризація системи принципів підходів до аспектів суспільної діяльності [2, с. 120].

На думку Матвія І.Є. «дієвими способами підвищення інноваційної активності малих підприємств на сучасному етапі є активізація діяльності безпосередньо самих підприємств, а саме: об'єднання зусиль усіх працівників та надання їм автономії у своїй діяльності, вивчення потреб клієнтів, дослідження та обґрунтування інноваційних ідей, органічне впровадження інновацій у стратегію розвитку підприємства» [3, с. 126].

Отже, малі підприємства в країнах з розвинутою економікою відіграють важливу роль у створенні та дифузії інновацій. Головними причинами низького рівня інноваційної активності малих підприємств в Україні варто вважати такі:

- відсутність відповідних економічних стимулів до залучення інвестицій в інноваційні процеси;
- обмеженість фінансового забезпечення наукової та інноваційної діяльності за рахунок державного бюджету;
- недосконалість існуючого інституційного середовища; відсутність умов для розвитку інноваційної інфраструктури;
- недосконалість інституційного забезпечення трансферу технологій, низький рівень інформаційного забезпечення;
- відсутність ефективної співпраці на рівні «освіта–наука–бізнес»;
- недостатня вмотивованість науково-дослідницького персоналу до активних досліджень через низький рівень оплати праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пашута М. Мале підприємництво та інновації як фактори зростання економіки. *Економіст*. 2004. №1. С.50-55.
2. Кравець І. М., Олицька Т. А. Інноваційний розвиток промисловості як інструмент забезпечення конкурентоспроможності регіону. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(2). С. 118–121.
3. Матвій І. Є. Інноваційна активність малого бізнесу в Україні: стан та перспективи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 124-129

## **СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ**

УДК 378

В.В. ГОБЛИК

доктор економічних наук, професор, перший проректор,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

### **РОЛЬ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ У РОЗВИТКУ ПІЗНАВАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ УНІВЕРСИТЕТУ**

Науково-дослідна діяльність студентів, розробка інноваційних проектів у рамках пріоритетних напрямків розвитку науки, інформаційних технологій та техніки сприяє розвитку самостійності, компетенцій у сфері досліджень та розробок, а також мотивацій до інновацій. У процесі наукових досліджень у студентів розвиваються та вдосконалюються творче мислення, прагнення до інтелектуальної та експериментальної діяльності, пізнавальна активність [2]. Участь студентами у виконанні науково-дослідних проектів на замовлення організацій, установ, підприємницьких структур розвивають творчий підхід у пошуку вирішення поставлених завдань, активності у вивченні та створенні кінцевого продукту, пошуку методів та прийомів дослідження [3,5]. При виконанні здобувачами елементів науково-дослідної роботи у колективі науково-педагогічних працівників спостерігається позитивна динаміка їхньої пізнавальної та творчої активності. Організація цілеспрямованої діяльності зі студентами щодо виконання науково-дослідних робіт та інноваційних проектів є основою для розвитку компетенцій у сфері досліджень та розробок, мотивацій до інновацій, основою високої якості професійної освіти.

Однією з основних завдань залучення студентів до виконання наукових тем, публікація наукових статей за участю НПП [1] є створення умов для формування компетенцій інноваційної діяльності: постійне вдосконалення, самонавчання, професійна мобільність, прагнення нового; вміння працювати самостійно. В університеті особливо актуальною є організація цілеспрямованої роботи з розвитку компетенцій у сфері досліджень та розробок. [4]. У процесі освітньої діяльності використовуються різні методи, прийоми та форми аудиторної та позааудиторної роботи зі студентами для формування компетенцій, реалізації всіх завдань та цілей, передбачених стандартами та навчальними планами, у тому числі й для формування дослідницьких компетенцій. За участі студентів та аспірантів проведено широкомасштабне соціологічне дослідження «Дистанційна освіта в умовах екстремальної ситуації» [6]. Формуванню наукового інтересу та розвитку науки в молодіжному середовищі сприяє Наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів і молодих учених «Наука майбутнього», яке здійснює популяризацію наукової діяльності серед осіб, що навчаються та працюють в університеті, залучає здобувачів освіти та молодих науковців до участі у науково-практичних конференціях і семінарах різних рівнів, у конкурсах студентських наукових робіт, активно залучає молодь до публікації статей у наукових виданнях. За ініціативи Наукового товариства «Наука майбутнього» МДУ у 2022 році проведено низку заходів, зокрема: семінар-практикум «Як успішно опублікувати наукову статтю»; науковий семінар «STEM-освіта: досвід впровадження»; семінар-дискусія «Освіта і наука в умовах воєнного стану»; науковий семінар «Культура академічної доброчесності: роль бібліотеки»; Аналіз отриманих даних свідчить, що організація цілеспрямованої діяльності зі студентами щодо виконання науково-дослідних робіт та інноваційних проектів є

основою для розвитку компетенцій у сфері досліджень та розробок, мотивацій до інновацій, основою високої якості професійного навчання.

Висновок. Участь студентів у виконанні науково-дослідних робіт та інноваційних проектів сприяє формуванню та розвитку творчої та пізнавальної активності, які виявляються у формі професійного інтересу та стають домінуючими мотивами у їхній освітній діяльності. Виконання наукових досліджень створює передумови розвитку у студентів прагнення постійного вдосконалення, нових знань і вмінь, розвиває здібності працювати самостійно. Пізнавальна активність, що розвивається у студентів у процесі виконання науково-дослідної роботи, сприяє підвищенню якості їх освіти, є основою у підготовці висококваліфікованих фахівців.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гоблик, В. В. Кореляційно-регресійний аналіз діяльності суб'єктів підприємництва та їх кластерних утворень / В. В. Гоблик, П. П. Мицик, Д. І. Кошеля // Міжнародний науковий журнал "Освіта і наука" : РВВ МДУ; Академія ім. Я. Длугоша, 2022. - 1(32). - С. 145-149
2. Гоблик, В. В. Проблема формування наукового мислення у здобувачів вищої освіти / В. В. Гоблик, Ф. Ф. Шандор, Т. Д. Щербан // Міжнародний науковий журнал "Освіта і наука": РВВ МДУ; Академія ім. Я. Длугоша, 2021. - №1(30). - С.133-139
3. Гоблик, В. Конкретизація наукової задачі як базового методу експериментального дослідження / В. Гоблик, Т. Щербан // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : науковий журнал. – Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2021. – №1 (105). – С. 28-40.
4. Гоблик В. В. Наукові дослідження як основа підвищення конкурентоздатності закладу вищої освіти / В. В. Гоблик, Н. С. Ліба // Міжнародний науковий журнал "Освіта і наука" [Електронний ресурс] / голов. ред.: Щербан Т. Д.; заст. голов. ред.: Jerzy Riwowski; Гоблик В. В. - Мукачево-Ченстохова : РВВ МДУ; Академія ім. Я. Длугоша, 2021. - №1(30). - С. 130-133
5. Гоблик В. В. Прикладна соціологія: логістика і методи дослідження: навчальний посібник / Володимир Гоблик, Тетяна Щербан.– Мукачево: РВВ МДУ, 2021. – 108 с.
6. Щербан Т. Д. Дистанційна освіта в умовах екстремальної ситуації (на прикладі самоізоляції: березень-травень 2020 року): наукове видання / Т. Д. Щербан, В. В. Гоблик.– Мукачево: РВВ МДУ, 2020 – 160 с.

УДК [37+001.83]:339.92(477.87:4)

К.В. ГЕГЕДОШ

доктор філософії,

менеджер із збуту,

Національна торговельна компанія ТОВ «АВ метал груп»

м. Мукачево, Україна

І.М. ЧУЧКА

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,

Мукачівський державний університет

м. Мукачево, Україна

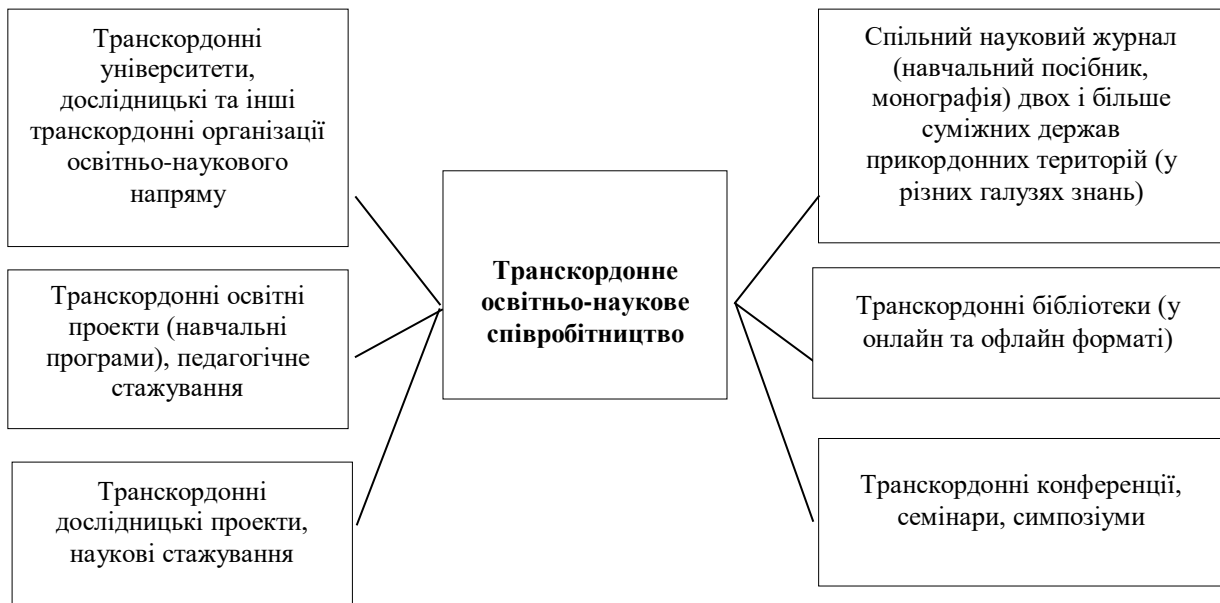
## **ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСКОРДОННОГО ОСВІТНЬО-НАУКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА**

В рамках виконання науково-дослідної теми «Маркетингові засади у вдосконаленні механізму інфраструктурного забезпечення транскордонного економічного співробітництва» (номер державної реєстрації 0116U004817) в Мукачівському державному університеті, нами було проведено наукове дослідження щодо вивчення світового досвіду організації транскордонних відносин між закладами вищої освіти та науковими установами прикордонних територій суміжних держав. Актуальність проведеного дослідження полягала не тільки у тому, що Україна активно інтегрується до Європейського союзу й потребує відповідних механізмів, але й те, що на сьогодні недостатньо опрацьовано у науковій літературі фундаментально-теоретичні основи формування транскордонного освітньо-наукового співробітництва.

Таким чином, у даному матеріалі представимо основні тези, які становлять важливі теоретичні узагальнення.

Форми транскордонного освітньо-наукового співробітництва зображені на рисунку

1.



**Рис. 1. Форми транскордонного освітньо-наукового співробітництва**

Джерело: розроблено автором.

Ключовими принципами транскордонного освітньо-наукового співробітництва є:

- географічно знаходитись в прикордонному регіоні;
- бути партнером / або мати партнера з прикордонної території країна сусіда в рамках спільного транскордонного регіону;
- бути державною / регіональною / муніципальною / приватною чи неурядовою організацією, яка здійснює освітню та / або наукову діяльність;
- кооперуватися з учасниками соціально-економічної системи (бізнес суб'єктами, представниками публічного управління, громадськості) задля точності розуміння їх поточних проблем, поглибленому їх вивченню та спробою довести до таких учасників науково-обґрунтовані рішення;
- кооперуватися з учасниками соціально-економічної системи задля підготовки відповідних кваліфікованих спеціалістів відповідно до вимог та потреб даної системи;
- при можливості мати декілька у своєму складі команди освітньої та / або наукової організації спеціалістів з прикордонної території країни сусіда (або країни партнера, прикордонна територія якої не буде межувати саме з нашою державою,

але буде прикордонною територією суміжно з іншими державами, що дозволить краще знати досвід міжнародного транскордонного освітньо-наукового співробітництва);

- співпрацювати на мовах, яка буде легша у вивченні обом сторонам (це може бути – як мова однієї з країн прикордонної території спільного транскордонного регіону, так і третя мова, яка не належить ні до жодної з країн учасниць інтеграційного освітньо-наукового об'єднання. Щодо останнього, то в світі найбільш поширеною вважається англійська мова);
- сприяти розвитку освітньо-наукового стажування, як для самих учасників такого співробітництва, так і для третіх сторін соціально-економічної системи;
- постійно інформувати один одного щодо будь яких акцій, семінарів чи окремих проблемних питань відповідної прикордонної території;
- спільно фінансувати дослідження:
  - a) залежно від частки тієї країни, для якої дане дослідження принесе найбільші позитивні результати;
  - b) залежно від частки тієї країни, орієнтований обсяг робіт якої найбільший;
  - c) методом 50/50;
  - d) за іншими відповідними домовленостями.
- сприяти сумісним транскордонним дослідженням та публікаціям.

Отже, на основі проведеного аналізу, вважаємо увести та закріпити в науковій літературі новий термін – «Транскордонне освітньо-наукове співробітництво». Це механізм інтеграційних відносин між освітніми та / або науковими організаціями прикордонних територій транскордонного регіону, який спрямований через поглиблення освітньо-наукового процесу, вирішити проблемні питання сучасної ринкової соціально-економічної системи.

Можна спробувати увести і окремі терміни – «Транскордонне освітнє співробітництво» та «Транскордонне наукове співробітництво».

Зокрема, під першим слід розуміти – систему підготовки відповідних кваліфікованих кадрів за програмами навчання в двох чи більше прикордонних країн, з метою задоволення потреб ринку праці хоча б в одній із них. Проте, даний термін неповною мірою описує всі процеси освітнього співробітництва, так як підходить переважно тільки для університетів, коледжів чи інших навчальних організацій, які готують кінцевих конкретних спеціалістів для зайняття ними відповідної ніші на ринку праці. Тому, вважаємо за необхідне навести ще одне визначення транскордонного освітнього співробітництва. Це система, яка спрямована на підвищення культурного розвитку особистості, за допомогою пізнання мовної та літературної (релігій, поезій, романів, віршів, відомих постатей тощо) творчості країни-сусіда на окремих її прикордонних територіях. Дане визначення притаманне для транскордонного освітнього співробітництва шкіл, гімназій, ліцеїв. Такий вид співпраці дозволяє, як окремо поглибити внутрішній світ людини, так і з легкістю інтегруватися при вступі на навчання (університету, коледжу) до країни сусіда.

Щодо другого терміну – транскордонне наукове співробітництво – розуміємо процес, в якому прикордонні учасники наукової спільноти двох та більше країн, вивчають особливості багатовекторної філософської думки, проблемні питання якої та / або інноваційні механізми яких, зможуть дати синергетичний ефект в позитивному контексті щодо раціональної побудови соціально-економічної системи – як для окремої прикордонної території чи транскордонного регіону в цілому, так і питанню кордонів в глобальному контексті зокрема.

Для ознайомлення з поглибленим результатом дослідження, рекомендуємо перейти за наступними посиланнями – [1; 2].

**Список використаних джерел:**

1. Гегедош К. В. Транскордонне освітньо-наукове співробітництво з міжнародного цифрового маркетингу в Карпатському єврорегіоні. *Маркетинг і цифрові технології*: науковий журнал. Одеса, 2020. Том 4, № 2. С. 27-43. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/7055>
2. Гегедош К.В. Транскордонний маркетинг: теоретичні, методичні та прикладні основи: Монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2022. – С. 158-160 URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9040>

УДК 37.091.313:004.9 (043.2)

**В.В. ГРИЦЬКО**

доктор філософії,

ВСП «Гуманітарно-педагогічний фаховий коледж МДУ»

м. Мукачево, Україна

**О.М. КАЛІЙ**

здобувачка освіти

ВСП «Гуманітарно-педагогічний фаховий коледж МДУ»

м. Мукачево, Україна

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ОСВІТІ – ШЛЯХ ДО УСПІХУ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ**

Одним із найважливіших напрямів розвитку освітнього процесу є використання «цифрових» технологій в освіті. Таким чином, вони покращують навчальний процес і покращують якість засвоєння та розуміння нових знань.

За останні роки навчальний процес значно змінився завдяки впровадженню «цифрових» технологій. Ці технології дозволяють поглибити навчальний процес і активізувати швидкість і якість розуміння матеріалу.

В освіті цифровізація передбачає використання освітніми організаціями сучасних цифрових технологій із метою підвищення доступності та якості навчання, посилення конкурентних позицій української освіти на міжнародній арені [1].

Навчальний процес важко уявити без використання цифрових технологій. Традиційні методи навчання можна успішно поєднувати з використанням цифрових технологій, тоді як дистанційне навчання фактично базується на використанні хмароорієнтованих систем і хмарних сервісів.

Освіта в епоху цифрових технологій зазнає серйозних переглядів і змін. Безпрецедентні можливості використання цифрових технологій стають нормою для сучасних дітей та молоді. Нині невід'ємною частиною загальноосвітньої системи є набуття та розвиток навичок, які стануть основою для вибору перспективної професії в майбутньому.

Наприклад, будь-який пристрій і інструмент можна використовувати для обміну навчальними матеріалами, особливо мобільні телефони, можна використовувати для організації спільнот у соціальних мережах, мобільних додатках. Матеріали можуть надсилатися електронною поштою, розміщуватися на сайті закладу загальної середньої освіти, містити відеоуроки чи гіперпосилання на них.

Відтак, важливим наразі є розроблення рекомендацій щодо використання цифрових технологій у процесі змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти, дослідження інноваційних моделей, принципів і методів їх формування і використання, визначення найбільш доцільних шляхів впровадження.

В умовах розвитку економіки, швидкої зміни технологій, нової якості соціуму сучасна освіта базується на високотехнологічних засобах навчання, характеризується значною мобільністю, універсальністю та фундаментальністю. Традиційна роль педагога змінюється. Вчитель початкової школи має впроваджувати сучасні тренди в освіті, уміти вибрати та використовувати актуальні педагогічні та інформаційно-комунікаційні технології для навчання учнів; організувати співробітництво та комунікацію між учасниками навчального процесу; проектувати електронні ресурси та освітнє електронне середовище, бути помічником для учнів, добре розуміти та враховувати в навчальному процесі їх потреби та особливості, пізнавальні стилі навчання, нові сервіси та інструменти для ефективної співпраці, комунікації не тільки під час навчання в класі, а й дистанційно.

Одним із головних інструментів успіху Нової української школи є наскрізне використання інформаційно-цифрових технологій в освітньому процесі. Сучасний вчитель має навчитися створювати та використовувати мультимедійний та інтерактивний контент, щоб зацікавити цифрове покоління учнів. Тому зараз в Україні все більшого значення набуває використання хмарних технологій у професійній діяльності педагогічного працівника, адже має ряд переваг перед традиційними формами роботи та засобами навчання.

Цифрові технології дозволяють зробити процес навчання мобільним, диференційованим та індивідуальним. При цьому технології не замінюють викладача, а доповнюють його. Таким заняттям властиві адаптивність, керованість, інтерактивність, поєднання індивідуальної та групової роботи, часова необмеженість навчання.

На сьогодні існує велика кількість сучасних технологій візуалізації інформації: мобільне навчання, хмарні технології, віртуальні лабораторії, гейміфікація, робототехніка, скрайбінг, створення інтелект-карт та інші.

За допомогою цифрових технологій можна створити різноманітні інтелект-карти, які допоможуть дітям унаочнити знання.

Використання цифрових технологій під час дистанційного навчання виступає як ефективне доповнення традиційних методів навчання, розвиває уміння і навички у сучасній науці і практиці. Впровадження елементів дистанційної форми навчання в школі є необхідною умовою для досягнення сучасного рівня якості освіти.

Учні з більшим задоволенням відвідують ті уроки, де викладач застосовує «трендові» цифрові технології. Адже використання сучасних цифрових технологій у світі стало не просто трендом, а й необхідністю. Набуття цифрових навичок учнями закладів загальної освіти може призвести до позитивного ефекту досягнення однієї з головних цілей навчання з використанням сучасних пристроїв – формування здорових і конкурентних членів інформаційного суспільства, здатних орієнтуватися в потоках інформації застосовувати технології на високому та компетентному рівні.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Бабаєв В.М., Стадник Г.В., Момот Т.В. Цифрова трансформація у сфері вищої освіти в умовах глобалізації. Комунальне господарство міст. Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 2–9.
2. Кіндратець О.М. Проблеми цифрової трансформації освіти. «Освіта як чинник формування креативних компетентностей в умовах цифрового суспільства» : матеріали тез міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 27–28 листопада 2019 р. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. С. 59–60.
3. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2004. 352 с.



О.М. ДОБОШ

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

Т.М. БАТИН

здобувач ОС «Магістр»  
спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»  
Мукачівський державний університет,  
Мукачево, Україна

## ЯКІСТЬ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: ФЕНОМЕН ПОНЯТТЯ

Забезпечення сучасної якості освіти, зокрема і дошкільної є головним завданням державної освітньої політики в сучасних умовах. Процес реформування всієї системи освіти висуває високі вимоги до організації дошкільної освіти, стимулює пошук нових, більш ефективних підходів до оцінки якості дошкільної освіти.

Реформа дошкільної освіти, яка здійснюється в контексті Нової української школи, «неможлива без зміни економічних, політичних, морально-правових принципів суспільства. Тож потрібне створення нового уявлення, інноваційної парадигми дошкільної освіти у світлі змін і тенденцій, що відбуваються у розвитку суспільства та освіти, необхідне осмислення процесів, які функціонують у дошкільній освіті з метою вироблення розуміння нового її стану» [1, с. 7].

На сьогоднішній день даній проблемі приділяється значна увага. Зокрема, питання якості освіти висвітлено в працях В. Кременя, К. Крутій, О. Локшиної, Т. Лукіної, В. Огнев'юка, М. Поташника, З. Рябової, О. Савченко, С. Сисоевої та інших.

Проблеми якості дошкільної освіти висвітлено у наукових розвідках Л. Артемової, К. Крутій, Н. Лисенко, Н.Фроленкової, О. Янко та інших.

Слід зазначити, що в педагогічних дослідженнях проблема якості розробляється в різних напрямках, зокрема:

- взаємодія ступенів освіти та її якість;
- інформаційні технології, моніторинг і якість освіти;
- механізм управління якістю освіти;
- поняття якості освіти;
- система управління якістю освіти.
- способи оцінювання якості освіти;
- фактори, які обумовлюють якість освіти.

Якість – це складний, філософський феномен. Однак, через свою багатогранність та багатоаспектність, він тривалий час не мав чіткого визначення.

Щодо трактування якості освіти, ще й до сьогодні серед науковців тривають дискусії. Найбільш поширеною є думка про те, що якість освіти – це відповідність нормі, стандарту. Норми не можуть бути сталими, постійними. Погоджуємося з думкою Л.Швидкун, С.Майданенко, Л.Кульбич щодо того, що в поняття «якість освіти» вкладають певну динаміку, зміну, розвиток, рух до вдосконалення об'єкта, діяльності, процесів, систем тощо. Відповідно до цього, категорія «якість освіти» є такою, що постійно змінюється, оновлюється в залежності від викликів, запитів, потреб людини та суспільства, освітньої політики держави, цивілізаційних трансформацій тощо [2, с. 42].

У сучасній науковій і методичній літературі поняття «якість дошкільної освіти» трактується як багатогранний і багатоаспектний феномен.

І. Дичківська зазначає: «Якість освіти – рівень знань і вмінь, розумового, морального і фізичного розвитку тих, хто навчається, на певному етапі відповідно до поставлених цілей; рівень забезпечення навчальної діяльності і надання освітніх послуг учасникам освітнього процесу навчально-виховним закладом» [3].

На рівні дошкільної освіти «якість освіти» трактується як міра відповідності результатів освітнього процесу встановленим нормам і цілям виховання учасників освітнього процесу або ступінь досягнень поставлених цілей та завдань [3].

Науковиця К. Крутій вважає, що «якість дошкільної освіти є системним поняттям, яке охоплює всі аспекти діяльності закладу дошкільної освіти і пов'язано з оцінкою здоров'я вихованців, їхнім інтелектуальним, моральним та естетичним розвитком» [4, с. 73].

На думку дослідниці Н. Фроленкової, «якість дошкільної освіти – це збалансована відповідність усіх аспектів освіти певній меті, потребам, вимогам, нормам і стандартам; сукупність якостей і характеристик, реалізація яких в педагогічному процесі сприяє різнобічному розвитку дитини, збереженню її здоров'я, успішному переходу до наступного вікового періоду».

Якість дошкільної освіти спирається на три ключові підстави:

- 1) мета і зміст освіти;
- 2) рівень професійної компетентності педагогів і організації їхньої діяльності;
- 3) стан матеріально-технічної і науково-інформаційної бази освітнього процесу [5, с. 117].

Зазначимо, що об'єктами якості дошкільної освіти в ЗДО є: діяльність (дитини, педагога, керівника); результат надання освітньої послуги; організація освітньої роботи; система роботи.

МОН України серед ключових показників якості дошкільної освіти виділяє якість структури, якість процесу і якість результатів. До першого компонента належать «освітні стандарти, освітні програми, співвідношення дітей і дорослих, мережа закладів дошкільної освіти тощо. Якість процесу пов'язана з освітньою практикою: взаємодія з дітьми, співпраця з колегами, партнерство з батьками. Якість результатів урахує переваги для дітей (добробут, залучення, соціальні навички) та їхніх батьків, спільнот і суспільства» [6]

Тому особливість управління якістю освіти в закладі дошкільної освіти полягає в забезпеченні всебічного розвитку дитини, систематичного вдосконалення змісту і методів освіти дошкільників, самоосвіти і саморозвитку педагогів, організації психолого-педагогічного супроводу батьків; оптимізації педагогічного процесу, що здійснюється в результаті роботи з таких напрямів: оновлення змісту сучасної дошкільної освіти, організація освітнього простору і середовища.

Вважаємо, що результатом якісної дошкільної освіти є: показники особистісного розвитку кожної дитини; рівень готовності до подальшої початкової освіти; компетентності, отримані дошкільниками в межах освітньої програми.

Таким чином, якість дошкільної освіти – це характеристика освіти, що визначається сукупністю властивостей, які сприяють задоволенню освітніх потреб дитини і відповідають інтересам суспільства і держави.

Проблема якості дошкільної освіти є надзвичайно важливою, розв'язати яку неможливо без організації ефективного управління ЗДО.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Бех І. Д. Дошкільна освіта : трансформаційні орієнтири. Дошкільна освіта в контексті ідей Нової української школи : збірник наукових праць. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2020. 496 с.

2. ШВИДУН Л., МАЙДАНЕНКО С., КУЛЬБАЧ Л. Дошкільна освіта в контексті модернізації освітньої системи. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Філософія. Педагогіка». 2022. № 1 (2), С.40-44.
3. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології. Навчальний посібник. Київ: Академвидав. 2004. 345 с.
4. Крутій К. Л. Моніторинг як сучасний засіб управління якістю освіти в дошкільному навчальному закладі. Запоріжжя : ЛППС, 2007. 208 с.
5. Фроленкова Н. О. Якість дошкільної освіти в Україні : феномен поняття. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 116–119
6. Ключові показники якості дошкільної освіти. 2021. URL: [system3 \(mon.gov.ua\)](http://system3.mon.gov.ua)

УДК 378-057.4:004

В. В. ОРБАН

здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
спеціальності 015 «Професійна освіта»  
Мукачівський державний університет,  
Мукачево, Україна

## **ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВЕЛИКІЙ БРИТАНІЇ: ФОРМУВАННЯ МУЛЬТИМЕДІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**

На сучасному етапі активного реформування освіти в Україні, коли пріоритет ставиться на здобуття інженерних професій, вивчення досвіду підготовки фахівців з цифрових технологій у закладах вищої освіти Великої Британії є актуальним і необхідним. Процес переходу до інноваційної системи закладів вищої освіти України зумовлює необхідність спрямування вектору діяльності удосконалення якості підготовки майбутніх фахівців на основі компетентнісного підходу, основою якого є мультимедійна та цифрова компетентності, що сприяють формуванню ерудованих фахівців, які здатні моделювати шляхи професійного становлення та розвитку для успішних досягнень у майбутній професійній діяльності. Використання інформаційно-комунікативних технологій як під час здобуття освіти, так і в подальшій професійній діяльності є передумовою отримання високих результатів у процесі застосування нових нестандартних підходів до теоретичних та практичних досліджень, що забезпечує поєднання науки і практики.

Формування мультимедійної компетентності в університетах Великої Британії може бути корисним для українських університетів, які орієнтуються на новітні світові досягнення, широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій в підготовці фахівців цифрових технологій та розвиток дослідницької та інформаційно-комунікаційної компетентності своїх випускників.

На сучасному етапі активного використання компетентнісного підходу в освіті більшість дослідників розглядають поняття «компетентність» як інтегральну характеристику, яка визначає готовність і здатність на високому рівні виконувати певні функції відповідно до сучасних теоретичних і практичних надбань, навчального і життєвого досвіду, цінностей і здібностей [1]. Процес оновлення сучасної освіти вимагає удосконалення процесу інформатизації в контексті компетентнісного підходу відповідно до нової освітньої парадигми, що у свою чергу зумовлює розвиток мультимедійної компетентності під час підготовки фахівців цифрових технологій.

Мультимедійна компетентність фахівця цифрових технологій є однією з його професійних компетентностей, змістом якої є активне використання інформаційно-

комунікативних технологій, Проблема використання інформаційно-комунікаційних технологій набуває все більшої актуальності: «Необхідність невідкладних заходів із впровадження ІКТ у сферу освіти і науки зумовлена сучасною тенденцією створення глобальних відкритих освітніх та наукових систем, які дозволяють, по-перше, розвивати систему накопичення і поширення наукових знань наукової та педагогічної спільноти, а, по-друге – надавати доступ до різноманітних інформаційних ресурсів широким верствам населення. Від того, наскільки успішно буде вирішене це завдання, значною мірою залежить розвиток країни і її місце у світовій спільноті», – стверджує у книзі «Intel. Навчання для майбутнього» С. М. Ніколаєнко [2].

Нові апаратні і програмні засоби, що постійно нарощують можливості комп'ютера, перехід у розряд анахронізму розуміння його ролі як обчислювача поступово привели до витиснення терміну «комп'ютерні технології» терміном «інформаційні технології». Під цим терміном розуміють процеси нагромадження, обробки, подання і використання інформації за допомогою електронних засобів. Так, суть інформатизації освіти на часі визначають як створення умов для вільного доступу до більших обсягів активної інформації в базах даних, базах знань, електронних архівах, довідниках, енциклопедіях

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Проблема формування професійної компетентності майбутніх фахівців знайшла відображення в працях таких українських науковців як Н. М. Бібік, О. В. Варецької, В. І. Ващенко, І. А. Зязюна, В. І. Лугового, О. І. Локшиної, О. І. Пометун, Ж. В. Таланової та ін.

Досвід використання нових інформаційних технологій у формуванні професійної компетентності студентів у вищих навчальних закладах висвітлюється в працях М.І.Жалдака, О.П.Значенко, Г.О.Козлакової, І.В. Левченко, А.А. Тесленко та ін.

Протягом останніх років значну увагу дослідники приділяють вивченню британського досвіду підготовки спеціалістів на основі компетентнісного підходу та інноваційних технологій навчання, що пов'язано з реформуванням педагогічної освіти Великої Британії (Н. М. Авшенюк, Г. А. Алексеич, В. М. Базуріна, І. П. Задорожна, Ю. В. Кіщенко, А. В. Парінов, А. А. Сбруєва, Н. П. Яцишин та ін.) Цікавими є дослідження українських вчених з питань наукової та дослідницької діяльності здобувачів вищої освіти (Г. І. Артемчук, О. А. Дубасенюк, О. А. Зеленько, О. П. Ноздрова, В. Б. Располов, Л. О. Сущенко, Г. П. Чорнойван, Ж. Ю. Чернякова).

Проте порівняно недостатньо здійснюється дослідження з проблеми розвитку мультимедійної компетентності магістрів в університетах Великої Британії у контексті сучасних трансформацій вищої освіти в єдиний Європейський простір.

За кількістю і якістю наукових досліджень та викладання провідне місце в системі наукових досліджень займають університети Рассел Групи (The Russell Group), які створюють широкий спектр діяльності, що має суттєвий вплив на економіку Великої Британії. Більшість досліджень в Russell Group університетах спрямована на покращення навколишнього середовища, культури, здоров'я людей і якості життя населення країни. Рассел Група об'єднує двадцять чотири провідних університети Великобританії, які здійснюють наукові дослідження найвищого рівня, вивчають передовий досвід практики викладання та навчання та підтримують найтісніші зв'язки з приватним і державним секторами економіки. Виступаючи в засобах масової інформації генеральний директор Рассел Групи д-р Венді Піатт (Wendy Piatt) поділився досвідом залучення студентів до дослідницької роботи з використанням мультимедійних технологій та успіхами з контролю якості наукових досліджень в університетах в світлі запропонованої урядом державної «Рамки педагогічної майстерності» («Teaching Excellence Framework») [3].

Університети Рассел Групи створюють всі умови для успішного здобуття освіти та отримання майбутніми фахівцями максимальної віддачі, надають випускникам високі шанси на працевлаштування в різних країнах світу. Цьому сприяє тісна взаємодія студентів з провідними вченими та вільний доступ до мережі бібліотек, кабінетів,

лабораторій та об'єктів, що дозволяє здійснювати дослідження світового класу. Здобувачі мають можливість проводити власні дослідження та вести незалежні проекти під час навчання в середовищі мотивованих і талановитих однолітків. Є також програми для підготовки студентів до майбутньої роботи на основі стажування з бажаних професій, що допомагає закріпити практично отримані навички, які цінуються роботодавцями.

Широко відомий в світі науковою і дослідницькою роботою викладачів і студентів Відкритий університет (Open University) Великої Британії, який визначив чотири пріоритетні напрямки наукових досліджень, спрямованих на вирішення глобальних проблем XXI століття та сприяння соціальній справедливості: громадянство і управління, освіта, міжнародний розвиток, дослідження космічного простору. Дослідження проводяться на факультетах і в науково-дослідних інститутах, що охоплюють широкий діапазон дисциплін, від мистецтва до наук. Університет має традицію проведення досліджень без академічних кордонів в рамках чотирьох пріоритетних областей.

Однією з головних проблем, що розглядається дослідниками, є вплив процесів глобалізації на різнобічний розвиток викладачів та студентів. Таким чином учасники навчального процесу залучені до використання в освітній діяльності широкого спектру інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяє розвитку їхньої дослідницької та мультимедійної компетентності. Так в університеті Брайтон підготовка магістрів за програмою TESOL MA ІКТ заснована на ідеї, що теорія, практика і дослідження в галузі викладання, навчання та засобів масової інформації нерозривно пов'язані. Всі основні та додаткові модулі поєднують теорію з науковими дослідженнями, в результаті чого, поглиблюються знання магістрів з другої мови, вдосконалюється методика її викладання та навчання, розширюється їхній досвід в оцінці, використанні та розробці відповідних навчальних ресурсів для викладання мови, особливо в галузі використання засобів масової інформації, формуються незалежні дослідницькі навички і проводяться пошуки шляхів їх застосування [4].

Таким чином, формування мультимедійної компетентності в університетах Великої Британії є невід'ємною складовою професійної підготовки висококваліфікованих фахівців для різних галузей національної економіки, освіти, культури, а також для інших країн світу. Британські університети мають потужні наукові школи, дослідницькі інституції з високим інформаційно-комунікаційним забезпеченням і вільним доступом до нього як дослідників-початківців, так і вчених зі світовими іменами. Проведення щорічних рейтингів університетів з науково-дослідницької роботи стимулює викладачів і студентів до підвищення ефективності їхніх досліджень та втілення отриманих результатів в практику життя на місцевому, державному та міжнародному рівнях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Теорія і практика запровадження компетентнісного підходу до навчання історії в школі: Колективна монографія. К. Баханов, С. Баханова, В. Мирошниченко та ін. За заг. ред. проф. К. Баханова. Донецьк: ЛАНДОН XXI, 2012. 520с.
2. Ніколаєнко С. М. Передмова. *Intel. Навчання для майбутнього*. К.: Нора-прінт, 2006. 1032 с.
3. Чернякова Ж. Ю. Інноваційні підходи до підготовки магістрів соціально-педагогічної галузі: зарубіжний досвід Великої Британії. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми: Вид-во Сум ДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. №4(48). С.141-151.
4. Стрельченко Л. В. Розвиток інформаційно-комунікаційної компетентності студентів в дослідницькій діяльності в університетах Великої Британії. *Вища освіта України: Теоретичний та науково-методичний часопис*. № 3. Додаток 1: Інтеграція вищої освіти і науки. –Київ, 2015. С. 225-231. URL<https://ihed.org.ua/wp->

content/uploads/2015/10/jurn\_VishaOsvitaUkraini\_IntgracOsvitiNauki\_IVO2015.pdf#page=225

УДК 001.89:004

А. В. СТРУНГАР

кандидат наук із соціальних комунікацій,  
заступник директора з наукової роботи  
Державна науково-технічна бібліотека України,  
м. Київ, Україна

Г. П. ПЛИСЕНКО

кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник  
Державна науково-технічна бібліотека України,  
м. Київ, Україна

## **OPENUKRAINIANCITATIONINDEX (OUCI) В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОШУКОВОЇ СИСТЕМИ**

Заклади вищої освіти стикаються з цілою низкою сучасних тенденцій, які впливають на їх потребу в використанні сучасного цифрового інструментарію пошуку інформації та наукових джерел. Наслідком цієї тенденції є необхідність щодо встановлення конкретних якісних характеристик відповідних платформ, особливо національних з виокремленням індивідуальних конкурентних переваг. З посиленням конкуренції на ринку освітніх послуг заклади вищої освіти для підвищення рівня своєї конкурентоспроможності повинні знаходити сучасні методи завоювання популярності серед потенційних споживачів – абітурієнтів. Нині студенти мають набагато більш витончені потреби та побажання згідно їхнього способу життя, вони живуть в більш інтенсивному темпі, що вимагає від університетів використання більш гнучких засобів для участі потенційних споживачів у розробці і пристосуванні освітніх програмах до вимог ринку і потенційних роботодавців.

Велике значення для престижності закладу вищої освіти має рівень розвитку наукової діяльності – проведення різного роду конференцій, семінарів, круглих столів, в тому числі за участю міжнародних наукових організацій або університетів; індекс Хірша науково-педагогічних працівників; можливість отримання вітчизняних та міжнародних грантів. Тому для завоювання гідного місця в конкурентному середовищі та провідних місць в національних і міжнародних рейтингах, заклади вищої освіти створюють потужну базу наукових продуктів та популяризують науку як в середині України так і за кордоном. Для закладів вищої освіти їхня репутація є обіцячкою студентам щодо забезпечення якості та ліквідності отриманих знань як інтегральної сукупності їх атрибутів (імені, історії, місце в національних та міжнародних рейтингах тощо), що існують в свідомості потенційних споживачів. Отже, варто розглянути таку національну пошукову систему як OpenUkrainianCitationIndex (далі – OUCI), яка сприяє розвитку освіти і науки в Україні.

OpenUkrainianCitationIndex (OUCI) – це пошукова система і база даних наукових цитувань, які надходять від усіх видань, що використовують сервіс Cited-by від Crossref та підтримують InitiativeforOpenCitations [1]. OUCI покликаний спростити пошук наукових публікацій, привернути увагу редакцій до проблеми повноти та якості метаданих українських наукових видань, покращити представлення українських наукових видань у спеціалізованих пошукових системах (наприклад, Dimensions, Lens.org, 1findr, Scilit), що може розширити їхню читачку аудиторію, дозволить бібліометристам вільно вивчати зв'язки між авторами та документами з різних наукових дисциплін. Проведений аналіз якісних та кількісних показників сайту OUCI показує, що рейтинг домену DR сайту [ouci.dntb.gov.ua](http://ouci.dntb.gov.ua) має показник 53, середній показник якості сайту становить 25-35, сайти, які мають показники вище 35 відносяться до трасових або авторитетних і цінуються в рази більше (див. табл. 1) [2].

Якісні та кількісні показники сайту OUCI

Назва сайту	DR	UR	Ahrefs Rank	Кількість гіперпосилань	Кількість ключів в ТОП 100
OUCI	53	39	529 033	240 000	9010

Джерело: складено авторами

Показник рейтингу сторінок сайту UR становить 39 в OUCI, що означає дуже високу якість контенту на сторінках та внутрішніх гіперпосилань між собою. Тобто сітка гіперпосилань створена вірно і дає змогу швидко займати ТОП 10 позиції в Google пошуку за різними ключовими словами. Рейтинг Ahrefs вимірюється від 100 000 000 до 1, чим нижчий показник, тим авторитетніший сайт. Сайти, які мають показники нижче 1 000 000 вважаються авторитетними та мають ряд переваг серед пошукових систем. Кількість гіперпосилань на порталі OUCI становить більше 240 000 одиниць, що характеризує високу кількість посилань, а також високу кількість рейтингових ресурсів, які звертаються до сайту [ouci.dntb.gov.ua](http://ouci.dntb.gov.ua). Процент якісних доменів зображено на рис. 1.

Referring domains <sup>i</sup>	761	100%
Dofollow <sup>i</sup>	691	91%
Governmental <sup>i</sup>	14	2%
Educational <sup>i</sup>	142	19%
.gov	0	0%
.edu	7	<1%
.com	265	35%
.net	14	2%
.org	64	8%

Рис. 1. Рейтинг високоякісних доменів зон, які посилаються на OUCI

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти важливо забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Існують два підходи до забезпечення стійкої конкурентної переваги. Перший – захищене позиціонування на ринку, згідно з яким стійка конкурентна перевага полягає у виборі й утриманні ринкової позиції. Стійкість даної переваги забезпечується за рахунок наступних чинників: унікальність конкурентної позиції закладів вищої освіти (актуальні напрями підготовки затребувані ринком праці); підпорядкування всієї діяльності закладів вищої освіти певній стратегії; вдало сформований портфель освітніх послуг. Другий підхід – створення унікальної науково-ресурсної бази ВНЗ, коли стійкі конкурентні переваги забезпечуються винятковими внутрішніми ресурсами ВНЗ (унікальний бібліотечний фонд, власний фаховий журнал різних серій, міжнародний індекс цитування тощо). В сучасних економічних умовах особливу увагу слід приділяти розвитку конкурентних переваг, заснованих на нематеріальних цінностях, так як за їх рахунок можливе придбання і матеріальних конкурентних переваг.

Як показали результати дослідження пошукова система OUCI має відповідність контенту запитам користувачів та забезпечує ефективну індексацію та видачу результатів в Google: більше 90% запитів на Google, пов'язаних з науковими публікаціями в Україні,

видали посилання на сторінки OUCI. Ми вважаємо, що використання цієї пошукової системи в роботі закладів вищої освіти сприятиме полегшенню пошуку наукової інформації як для викладачів так і для студентів і, в свою чергу, підвищуватиме рейтинги сучасних науковців.

**Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL:<https://nauka.gov.ua/infrastructure/r.NMkdnEuy/>
2. Офіційний сайт Державної науково-технічної бібліотеки України. URL:<https://ouci.dntb.gov.ua/>

УДК 37.01:378:01+351(477)

О.С. ТОВКАНЕЦЬ

доктор педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри загальної педагогіки та  
педагогіки вищої школи  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
м. Ужгород, Україна

## **ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОСВІТНІХ СТРУКТУРНИХ КОМПОНЕНТІВ**

Якість вищої освіти розглядається як взаємопов'язана структура із трьох основних компонентів: якість результату, якість процесу, якість умов. Оцінка якості результату зумовлює зміну якості умов та якості процесу, а оцінка якості процесу зумовлює розвиток якості умов та впливає на якість результатів. Отже, якість одного компонента впливає на якість інших компонентів. Таким чином, йде взаємозворотний процес, що забезпечує якість всієї системи освіти.

До якості умов можна віднести такі елементи (властивості):рівень матеріально-технічної бази;якість діяльності викладачів;активність органів управління;особисті якості студентів;рівень навчально-методичної забезпеченості;якість внутрішньої та зовнішньої оцінки [2; 5].

Основними складовими якості процесу є:якість змісту освіти освітніх програм;менеджмент освітнього процесу;якість навчально-методичної та матеріально-технічної забезпеченості;технологія освітнього процесу;якісний склад викладачів;якість діяльності здобувачів освіти.

Якість результату можна розглядати як систему, яка складається з наступних елементів:якість знань здобувачів вищої освіти;якість навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти; розвиток особистості здобувачів вищої освіти, рівень підготовленості випускника;компетентність випускника;конкурентоспроможність та працевлаштування випускників;досягнення та динаміка кар'єрного зростання випускників;розвиток особистості здобувачів вищої освіти.

Даний поділ компонентів та елементів якості освіти можна вважати умовним, тому що всі вони взаємопов'язані та переплетені між собою.

Взаємопов'язаність елементів зумовлюється характером взаємозв'язку самих компонентів якості освіти. У той самий час ці елементи взаємозалежні. Одні елементи, суттєво впливаючи на інші, сприяють у певному відношенні формуванню якості цих елементів [1]. Компоненти якості освіти мають своєрідну структуру, впливаючи на формування наступних компонентів. Так, якість знань, якість навчально-пізнавальної діяльності та розвиток



особистості студента впливають на формування якісного рівня підготовленості та компетентності випускника, а компетентність та рівень підготовленості випускника підвищує конкурентоспроможність та позначається на працевлаштуванні випускників. Досягнення та подальше кар'єрне зростання випускників показують якість результату і водночас якість освіти.

Освітній процес – складний, водночас багатокомпонентний процес. У ньому здійснюється взаємодія студента і педагога, студента і студента, студента з навколишнім світом, різні види діяльності (навчальна, творча, інтелектуальна тощо), умови організації процесу, зворотний зв'язок, різні чинники тощо. Це поняття ширше, ніж поняття «процес навчання». Тому А. Хуторський визначає освітній процес як педагогічно обґрунтовану, послідовну, безперервну зміну стану суб'єктів навчання у спеціально організованому середовищі з метою досягнення ними освітніх результатів [4]. Суб'єкти навчання – це викладачі та студенти, тому більш правильним, з погляду, вважатиметься таке визначення: освітній процес – це система освітньої діяльності викладача у єдності з навчально-пізнавальною і самоосвітньою діяльністю студентів, спрямовану на досягнення поставлених цілей і завдань.

Освітній процес становить центральну ланку педагогічної системи, де відбувається процес засвоєння знань, розвиток студентів. Освітній процес має компоненти. А. Хуторський виділяє наступні: цільовий компонент; змістовний компонент; діяльнісний компонент; організаційний компонент; технологічний компонент; тимчасовий компонент [4].

Однак до характеристики якості освітнього процесу включаються й інші складові, що впливають на ефективність процесу. Вони паралельно з компонентами освітнього процесу складають компоненти якості освітнього процесу [5].

Такими компонентами якості освітнього процесу можуть стати:

1. Зміст освітніх програм.
2. Менеджмент освітнього процесу.
3. Навчально-методична та матеріально-технічна забезпеченість освітнього процесу.
4. Технологія процесу творення.
5. Якісний склад викладачів.
6. Якісний склад здобувачів освіти.

Ці компоненти якості процесу освіти можуть стати об'єктами моніторингу. Однак ці об'єкти мають свої рівні, критерії та показники, за якими можна відстежувати стан об'єкта та його зміну.

Кожен компонент якості освітнього процесу має різні прояви, тому у більшості випадків не піддається безперервному відстеженню та оцінці у його цілісному вигляді, а лише у вигляді конкретних показників. Критерій – це ознака, виходячи з якого виробляється оцінка [4], який конкретизується у показниках та індикаторах – сукупності характеристик, що дозволяють відобразити рівень досягнення критерію.

Одним із суттєвих у підготовці та організації моніторингу якості освітнього процесу є проблема відбору критеріїв, показників [3]. Критеріями та показниками якості освіти є: знання, вміння та навички; показники особистісного розвитку; зміна професійної компетентності вчителя та його ставлення до роботи; зростання престижу освіти у соціумі. Показниками якості освітнього процесу пропонують вважати [2; 4]: якість викладання та рівень професійного розвитку вчителів; якість виховної роботи та рівень професійного розвитку педагогів; рівень організації та ефективності педагогічної праці та праці здобувачів освіти в освітній установі тощо.

Показники та критерії якості можуть бути визначені за освітніми результатами. І тут якість освітнього процесу відстежується за якістю результатів. У визначенні якості освітнього процесу можуть бути використані критерії та показники, що характеризують як результат, так і процес та умови функціонування освітнього процесу, що може забезпечити точну і різнобічну оцінку якості освітнього процесу.

**Список використаних джерел:**

1. Найважливішим критерієм якості освіти в Україні вважають опанування компетентностей. URL: <https://nus.org.ua/news/najvazhlyvishym-kryteriyem-yakosti-osvity-v-ukrayini-vvazhayut-ovolodinnya-kompetentnostyamy-doslidzhennya/>
2. Розроблення освітніх програм. Методичні рекомендації. Авт.: В. Захарченко, В. Луговий, Ю. Рашкевич, Ж. Таланова. За ред. В. Кременя. Київ. ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. С. 9–10.
3. Хлебнікова Т.М. Кваліметричний підхід до вивчення якості вищої освіти URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_5/26.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/26.pdf)
4. Хуторской А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций. Интернет-журнал «Эйдос». 2005. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2005/1212.htm>
5. Rychen D. S., Salganik L. H. Definition and Selection of Competencies (DESECO): Theoretical and Conceptual Foundations. Strategy paper. Neuchatel, Switzerland: Swiss Federal Statistical Office, 2002. 27 p.

УДК 378.1

Г.В. ТОВКАНЕЦЬ  
доктор педагогічних наук, професор,  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНТРОЛЮ  
СФОРМОВАНOSTІ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ  
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Система поліфункціонального контролю орієнтована на оцінювання сформованості компетентностей здобувачів освіти та їх розвиток. Аналіз філософської та психолого-педагогічної літератури з проблем організації контролю рівня сформованості компетентностей здобувачів освіти [3; 6; 7; 8; та інші] засвідчив, що контроль у сучасних умовах має бути поліфункціонального характеру та представляти систему, яка включає: мету, закономірності, принципи, види, типи, методи, форми контролю, критерії оцінки та результат..

Враховуючи результати теоретико-методологічних досліджень [1; 5; 7; 8] щодо поліфункціонального контролю професійної підготовки спеціаліста, можемо виокремити три важливих компоненти: методологічний, функціонально-змістовний, результативно-оцінний. У методологічному блоці виокремлюємо методологічні підходи, закономірності та принципи поліфункціонального контролю професійної підготовки фахівця у ЗВО.

Щодо підходів, то основу яких складають: *системний підхід* (поліфункціональний контроль як сукупність елементів і відносин, що закономірно пов'язані один з одним в єдине ціле, водночас є окремими структурними компонентами); *синергетичний підхід* (цілісність сприйняття світу, нелінійності, глибинного взаємозв'язку хаосу та порядку, випадковості та необхідності); *діяльнісний підхід* (активне пізнання здобувачем освіти нового, самостійний вибір способів діяльності для досягнення поставлених завдань і націлений на рефлексивну діяльність та оцінку результатів здійсненої діяльності); *кваліметричний підхід* (якісна та кількісна обробка результатів контролю); *компетентнісний підхід* (переорієнтація освіти на створення умов для оволодіння комплексом компетентностей, що передбачають розвиток потенціалу та готовності випускника до професійної діяльності в умовах ринкової економіки, насиченого інформаційно-комунікаційного простору); *особистісно-орієнтований підхід* (створення умов для повноцінного формування та розвитку особистості в процесі навчання,

максимальне врахування індивідуально-психологічних особливостей); *контекстний підхід* (установка на майбутню професійну діяльність).

Сукупність даних підходів, об'єднаних на основі взаємодоповнення та взаємозбагачення, складають методологічні основи системи поліфункціонального контролю професійної підготовки сучасного фахівця у ЗВО.

Визначимо закономірності поліфункціонального контролю:

– ефективність контролю обумовлена його поліфункціональною природою – виконанням комплексу функцій, що включає такі функції як: оцінно-діагностичну, інформаційну, навчальну, зворотного зв'язку, коригувальну, профілактичну, виховну, мотиваційну, емоційно-рефлексивну, розвиваючу, прогностичну та соціалізуючу [8];

– успішність поліфункціонального контролю залежить від орієнтованості форм та методів контролю на оцінку сформованості комплексу компетентностей майбутнього фахівця, що забезпечують їх збалансований розвиток;

– ефективність системи поліфункціонального контролю професійної підготовки здобувача освіта обумовлена суб'єктністю здобувача освіта: особистісною мотивацією, самодисципліною, високим рівнем рефлексивної культури [4].

Запропоновані методологічні підходи та виявлені закономірності, як правило, зумовлюють використання наступної сукупності принципів: принцип систематичності контролю, що має важливе значення для формування у здобувачів освіти відповідальності, розуміння значущості регулярної роботи, без чого неможливе формування компетентностей, необхідних для подальшої професійної діяльності; регулярна діагностика, оцінка успішності, моніторинг розвитку особистості здобувача освіта загалом, що дозволяють уникнути випадковості у виборі форм та методів контролю [4; 7]; принцип диференціації та індивідуалізації, що полягає у доборі форм та методів контролю для кожного здобувача освіта на основі його індивідуальних можливостей та інтересів [7]; принцип об'єктивності та відкритості контролю, що передбачає наявність встановлених та відомих здобувачам освітам критеріїв оцінки, єдиних для всіх; поєднання вимогливого ставлення до виконання завдань із заохоченням успіхів здобувачів освіти [3]; принцип гуманізації педагогічної взаємодії, що полягає у позитивному відношенні викладача до всіх здобувачів освіти незалежно від їх навчальних результатів, у розвитку пізнавальної активності кожного здобувача освіта, у стимулюванні розвитку особистості [2; 5]; принцип комплексності, який передбачає контроль усіх аспектів засвоєння матеріалу, що дає комплексне уявлення про рівень засвоєння теми; принцип оптимізації, що передбачає вибір форм і методів контролю, які відповідають його цілям; принцип візуалізації, який передбачає подання контрольованих матеріалів у формі зображень: схем, таблиць, графіків, моделей, тестів як у контактному, так і віртуальному середовищі (у навчально-методичних комплексах, електронних бібліотеках, на сайті викладача тощо) [1]; принцип ергономічності, який полягає у ефективному використанні цінностей контролю сформованості компетентностей здобувачів освіти з метою підвищення результативності навчальної праці, при мінімізації тимчасових витрат на виконання завдань на основі використання ІКТ); принцип конгруентності (К. Роджерс), який реалізується за допомогою адекватного взаємовідношення форм, методів контролю та змісту досліджуваного матеріалу з урахуванням функцій, що здійснюються. Окремо акцентуємо увагу на організаційних принципах контролю, що спрямовані на організацію даного процесу (принципи систематичності, комплексності, гуманізації педагогічної взаємодії, відкритості, оптимізації, ергономічності) та змістовних, що пов'язані зі змістовною складовою контролю сформованості компетентностей (принципи об'єктивності, диференціації, візуалізації, індивідуалізації вимог, конгруентності) [7].

Актуальність поліфункціонального контролю надзвичайно є важливою у забезпеченні якості освіти в сучасних умовах, що визначається об'єктивними причинами, характерними для багатьох закладів освіти.

**Список використаних джерел:**

1. Дегтяр О., Непомнящий О. Організація поліфункціонального контролю професійної підготовки компетентного фахівця у вищій школі. Теорія і практика управління соціальними системами. №1. 2018. С. 49 – 63.
2. Дибкова Л.М.. Навчальна успішність у контексті компетентнісного підходу. Інформаційні технології і засоби навчання. 2010. №1 (15). – URL: <http://www.ime.edu-ua.net/em.html>
3. Жигір В.І. Оцінювання професійної компетентності фахівця як фактор його формування. URL: <http://pedagogy.bdpu.org/wpcontent/uploads/2016/10/81.Pdf>
4. Колгатін О.Г. Вимоги до проектування автоматизованої системи педагогічної діагностики. Інформаційні технології і засоби навчання. 2010. №5 (19).
5. Кондур О. Кваліметричні технології в управлінні закладом вищої освіти. Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. Вип 33. 2018. С. 107–116.
6. Лук'янова Л., Товканець Г., Сотська Г., Тринус О. Соціально-педагогічні аспекти діяльності віртуальних університетів у європейському освітньому просторі. Інформаційні техно-логії і засоби навчання. 2019. Т. 74. № 4. 14-25.
7. Огнівчук Л. М. Оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти вищих навчальних закладів на основі компетентнісного підходу. Освітологічний дискурс. 2014, № 3 (7). URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/128-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-352-1-10-20141016.pdf>
8. Основні педагогічного оцінювання: [навчально-методичний посібник] / Т.М.Канівець. Ніжин: Видавель ПП Лисенко М.М., 2012. 202 с.

УДК 378:331

О.В. ФЕЄР

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **ВИКОРИСТАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ІНТЕРАКТИВНИХ ДОШОК ПРИ ВИКЛАДАННІ ЕКОНОМІЧНИХ ДИСЦИПЛІН**

Реалії сьогодення вимагають пошуку і використання всіх можливих ресурсів, які б забезпечували надання якісних освітніх послуг в освітньому просторі. Одним з таких засобів є інтерактивні дошки, які стали популярним засобом для навчання в різних закладах освіти.

Інтерактивні дошки - це електронні пристрої, що забезпечують інтерактивну комунікацію між користувачами та візуалізацію інформації. Першу інтерактивну дошку для використання в освітніх закладах у 1991 році розробила компанія SMART Technologies. Ця дошка мала можливість взаємодії з комп'ютером за допомогою спеціального пера, що дозволяло виконувати різноманітні дії (записувати, малювати та редагувати). Протягом наступних десятиліть розробники почали працювати над поліпшеннями та розширенням функціональності інтерактивних дошок. З'явилися моделі з підтримкою додаткових відео та аудіо функцій, можливістю додавання медіа контенту та спеціальних інтерактивних програм. Сьогодні інтерактивні дошки використовуються не тільки в освіті, але і в бізнесі, медіа та інших сферах. Вони є незамінними інструментами для презентацій, демонстрацій та колективної роботи над проектами. Завдяки широкому спектру функціональності та можливості взаємодії з різними

програмними засобами, інтерактивні дошки стали важливими елементами сучасної освіти та бізнес-середовища.

Інтерактивні дошки є корисними для якісного забезпечення освітнього процесу, оскільки дозволяють створювати більш інтерактивні та цікаві заняття з економічних дисциплін. Використання інтерактивних дошок при викладанні економічних дисциплін передбачає візуалізацію інформації, інтерактивну підтримку, роботу в групах, забезпечують покращення взаємодії між учасника освітнього процесу, дає можливість зберігати записи тощо. Окрім цього інтерактивні дошки дають можливість відобразити навчальний матеріал в інноваційній та динамічній формі, використовуючи відео, графіки, зображення та аудіо елементи; дозволяють створювати інтерактивні вправи, що сприяє розвитку навичок співпраці та комунікації; персоналізувати навчання, пристосовуючи його до потреб кожного учня окремо. Вони дозволяють миттєво відповідати на запитання та виклики здобувачів, забезпечуючи ефективність та ефективність навчання.

Сьогодні одним із затребуваних видів інтерактивних дошок є саме віртуальні інтерактивні дошки. При викладанні економічних дисциплін найчастіше використовують дошки Padlet, Jamboard, Miro.

Padlet - це онлайн-інструмент для створення віртуальних дошок, на яких можна зберігати, обмінюватися та співпрацювати з різними типами контенту, такими як тексти, фотографії, відео, аудіо, посилання та інші. Padlet може використовуватися для спільної роботи, проєктів, навчання, презентацій та інших цілей. Користувачі можуть створювати свої власні дошки або використовувати готові шаблони, що дозволяє швидко створювати віртуальні дошки для різних цілей. Під час створення дошки, користувач може налаштувати права доступу до неї, наділивши їх відповідними ролями, такими як адміністратор, редактор або спостерігач.

Padlet дозволяє користувачам співпрацювати в реальному часі та відслідковувати зміни, які вносяться на дошку. Крім того, він надає можливість додавати коментарі, взаємодіяти з іншими користувачами та використовувати віджети для відображення додаткової інформації, наприклад, карт або графіків.

Jamboard - це цифрова інтерактивна дошка, розроблена Google, що дозволяє користувачам створювати та співпрацювати над візуальними матеріалами в режимі реального часу. Вона працює в хмарі та доступна як онлайн-сервіс, а також у вигляді фізичної дошки з екраном сенсорної реакції.

Jamboard надає користувачам можливість створювати візуальні матеріали за допомогою пальців або спеціальних стилусів, що дозволяє додавати текст, малювати, вставляти зображення та інші елементи на дошку. Крім того, вона дозволяє користувачам співпрацювати в режимі реального часу, що дає можливість бачити зміни, які вносяться на дошку.

Miro - це онлайн-інтерактивна дошка, яка дозволяє користувачам створювати та співпрацювати над візуальними матеріалами в режимі реального часу. Miro дозволяє створювати графіки, діаграми, mind-мапи, схеми, макети та інші візуальні матеріали. Miro має широкі можливості для спільної роботи. Користувачі можуть додавати текст, малювати, вставляти зображення, відео та інші елементи на дошку, коментувати та оцінювати роботу інших користувачів, а також робити презентації.

Використання цих та інших дошок дозволяє створювати та демонструвати якісний навчальний контент, робити його цікавим та сучасним, активізувати роботу учасників освітнього процесу та забезпечити активізацію командної взаємодії тощо. Також дошки також можуть бути використані для проведення онлайн-конференцій, віртуальних зустрічей та інших цілей, обміну ідеями та досвідом.

**СЕКЦІЯ 7.  
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ  
ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

UDC 351

A. SZELAĞ-SIKORA

Department of Production Engineering, Logistics and Applied Informatics,  
University of Agriculture in Krakow  
Krakow, Poland

J. STUGLIK

Cavalry Captain Witold Pilecki State University of Małopolska in Oświęcim,  
Institute of Management and Production  
Oświęcim, Poland

**DESIGN OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF MODERN  
TRANSFORMATIONS**

Modern conditions, characterized by rapid and unpredictable changes in the political, economic and social environment, require a review of current models and approaches to management processes in the direction of their optimization, increasing adaptability and effectiveness of influencing the management of economic transformations of the socio-economic system in a given strategic direction.

An important principle of the implementation of the strategy is the coordination of actions of all levels of management, based on the system of collective responsibility "state - region - territorial community - person".

The design of the territorial economic model in Ukraine is accompanied by a number of problems and debatable issues that need to be resolved. Such problems should include:

1) Inconsistency of powers between local self-government bodies, executive bodies, councils of local self-government bodies and regional state administrations, which involves duplication of certain functions, uncertainty of responsibility, conflict of interests when making decisions at different levels; 2) Inconsistency in the amount of receipts and expenditure of resources, which leads to the imbalance of local budgets;

3) Lack of a single strategic vision of territorial development and conflict of priorities;

4) Imperfect institutional provision of the system of inter-budgetary relations, which creates obstacles for the infrastructural development of territories and does not contribute to the provision of public goods;

5) Violation of state control over activities and decision-making at the community level;

6) Substantial interregional and interterritorial asymmetries in the level of socio-economic development, infrastructure, access to digital technologies (in particular, broadband Internet) and management personnel with appropriate qualifications.

These problems, as well as the lack of a single, clearly defined project for the implementation of the reform and the corresponding legislative support, increase the level of uncertainty and unpredictability of the relevant transformation processes and create conditions for the deterioration of the economic and social security system of both individual territories and the country as a whole. The majority of foreign scientists studying the effectiveness of territory management in different countries are supporters of the gradual transition of administration from hierarchical models to matrix models, the basis of which is the project principle.

In particular, among scientists who researched the peculiarities and directions of implementation of project management principles in the system of public administration at

various levels, in particular at the state, regional and municipal levels, the works of Ahrend N., Walser K., Leopold H. [1], Flieger M. [2], Stemberger M. I., Kovachycha A., Yaklich J. [3].

The results of their research show that the implementation of project principles and, accordingly, changes in the management design of authorities allow: to quickly and efficiently perform tasks, to determine the scope of responsibility and relevant performance indicators, to avoid duplication of functions in departments and at different levels of management, and to use digital technologies more effectively.

The final design of the public administration reform envisages the construction of a qualitatively new model of state public administration, which will be characterized by the following indicators: transparency, flexibility, openness and accessibility for two-way communication with citizens and other subjects of the economic system based on the introduction of the latest technologies, in particular, electronic government. Indicators of the Strategy's success include improving the state's position in international rankings. Important directions for the implementation of the public administration strategy are: the formation of public policy and its coordination, the development of an effective, operational and inclusive system of providing administrative services, a high level of efficiency and transparency of public finance management, the optimization of organizational structures and the improvement of the qualifications of civil servants.

The most optimal design of management of economic transformations, which will allow combining levels (state, regional, territorial) and spheres of economic activity, is a matrix structure with elements of project management. The use of such an approach will make it possible to eliminate problems related to establishing effective communications and synchronizing actions between levels of management in the process of strategic transformations, will allow more efficient use of resources, in particular human resources, will increase the level of responsibility and control at each stage of reform implementation.

Acceleration of the processes of economic transformations in the context of design management requires a rethinking of the current economic policy, reengineering of state administration at all levels (creation of an effective management system at the state, regional and branch level, adapted to the performance of tasks necessary for the implementation of transformational changes), development of effective economic mechanisms that will support economic growth in a given strategic direction.

### ***References:***

1. Ahrend N., Walser K., Leopold H. (2011) Comparative Analysis of the Implementation of Business Process Management in Public Administration in Germany and Switzerland. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-933/pap1.pdf>
2. Flieger M., (2013), Dojrzałość procesowa gmin w świetle bedąnskie pościęnych paradygmatów of public management. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Vol. XIV, nr 13, part 3
3. Stemberger M. I., Kovacic A., Jaklic J., (2007) A methodology for increasing Business Process Maturity in Public Sector, " *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*", Vol. 2.

УДК 35.077.2

O. ZARICHNA

Doctor of Economics, Professor of the Department of  
Business Administration, Marketing and Management  
Uzhgorod National University  
Uzhgorod, Ukraine

K. KHAUSTOVA

Candidate of Economics, Associate Professor of the  
Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism  
Mukachevo State University  
Mukachevo, Ukraine

## **DIGITAL TRANSFORMATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE**

The rapid development of digital technologies, scaling, strengthening of Internet networks and increase in Internet coverage in the last decade has led to a geometric progression of the processes of virtualization of the economy, social, business and cultural relations, the creation of a "parallel virtual reality", which duplicates and, in some cases, qualitatively exceeds the real one's processes and patterns of interaction between people, organizations and machines.

The basic basis of digitalization of public administration is the development of electronic governance. According to the definition of the European Commission, e-governance is "the use of ICT in public administration in combination with organizational changes and new skills to improve services and carry out democratic transformations, strengthening support for state policy in the country" [1]. The development of e-government is an important tool of European policy in the field of communications and ensuring effective connections between the state, citizens and business, the development of civil society and inclusive growth. It is important to note that Ukraine's course in the direction of building a digital economy is one of the most successful steps that positively influenced the implementation of important reforms in the field of education, health care, state and regional administration.

In 2017, the "Concept of Electronic Government of Ukraine" was developed and adopted for implementation, which created the basic prerequisites for quality reforms. According to the concept, "the state has chosen a revolutionary nature of development and places emphasis on strengthening the functional capabilities of e-government and reducing the costs of authorities for the exercise of power through the use of modern innovative approaches, methodologies and technologies (including the Internet of Things, cloud infrastructure, Blockchain, Mobile ID , sharing economy, promoting the methodology of processing large volumes of data (Big Data), regulatory and legal settlement of the principles of "digital by default", "one-time input of information" and "compatibility by default", as well as the application of promising forms of organization of tasks and projects for the development of e-government , in particular public-private partnership" [2].

Important steps and achievements in this area can be considered:

1) implementation of the "ProZorro" and "e-Health" systems, the spread of 4G mobile coverage and the launch of electronic services in the public and private sectors;

2) creation of the Ministry of Digital Transformation as the main state institution engaged in the development and widespread implementation of virtual technologies in all spheres of the economy, state administration and citizens' lives;

3) development of legislation that will regulate the sphere of the digital economy and the development of telecommunications;

4) achievements in the field of electronic banking (E-banking), electronic trade (e-Trade), electronic protection (e-Trust) and cyber security (Cybersecurity);

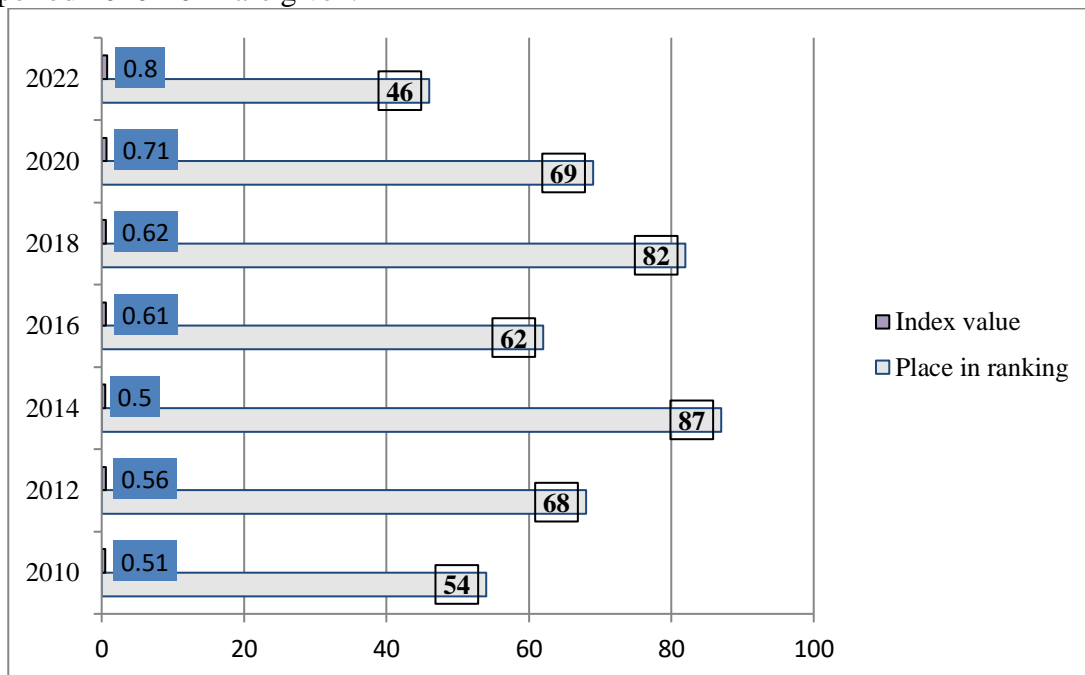
5) development of specialized digital services and platforms;



6) improvement of the system of providing public e-services and electronic identification (including: the portal of public services "Diya" was created, the Integrated system of electronic identification was launched, SmartID technology was systematically implemented, the process of optimizing electronic data registers was started), which provided a significant impetus for the development of international cooperation in this field" [3].

At the international level, achievements in the field of e-government are carried out by the United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). Since 2003, this organization has been researching the development of e-government in the countries of the world, based on the results of which every two years it forms a general index (EGovernment Development Index) and ranks countries. The index allows you to objectively assess the level of readiness of governments and regions to digitize management and provide quality information and administrative services for the population and business, as well as the level of citizen involvement in decision-making.

In Fig. 1. the dynamics of Ukraine's positions in the e-government development rating for the period 2010-2022 are given.



**Fig. 1. The place of Ukraine in the ranking of the development of electronic democracy**

Source: generated from data [4]

Digital services, services and platforms in Ukraine are actively developing, improving and diversifying. In addition, mobile applications are being developed for each service, most of which are integrated into the Diya state information system. In addition to electronic services, a number of important state registers and electronic databases have been developed for relevant ministries and agencies, which integrate documents according to their functional purpose and allow to optimize the work of employees and ensure their direct connection with civil society, transfer a significant part of services to electronic format and ensure continuous interaction of state institutions. In our opinion, the experience of implementing projects of virtualization of public services, which is formed and implemented by the Ministry of Digital Transformation in Ukraine, contributes to the formation of a new scientific and methodological concept of project digital management, which should be studied, systematized and scaled in all spheres of state and regional administration, implemented to accelerate processes digital transformation of industries, as well as for the optimization of regional development projects based on virtualization.

**References:**

1. Belikova M. I. Electronic governance in Ukraine in conditions today. State construction and local self-government. 2017. No. 33. P. 104.
2. Concept of electronic governance of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124>
3. Civil Society Forum of the Eastern Partnership: Digital transformations in Ukraine: do domestic institutional conditions meet external challenges and the European agenda? URL: [http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research\\_DT\\_PF\\_WG2\\_ua-1.pdf](http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf)
4. E-Government Survey 2022 The Future of Digital Government. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>

УДК 379.85(477.74)

**В.В. ПАПП**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**Н.В. БОШОТА**

кандидат економічних наук, заступник головного бухгалтера,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

**В.Ю. КРАСЯНИК**

здобувач вищої освіти спеціальності 242 "Туризм",  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **ВПЛИВ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДИ**

Історико-культурна спадщина може відігравати значну роль у розвитку туризму в громаді. Багато туристів шукають напрямки з багатою історією та унікальним культурним досвідом. Виділяючи та зберігаючи місцеву спадщину, громада може створити особливу ідентичність, яка відрізнятиме її від інших напрямків.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі та впливу історико-культурної спадщини на розвиток туризму громади.

Дослідженням тенденцій розвитку історико-культурного туризму та його впливу на економіку регіону займаються багато вітчизняних науковців, зокрема Батченко Л.В. та Близнюк І.О. [1], Ганський В.О. [2], Поливач К.А. [3], Ткаченко Т.І. [4], Шершньова О. [5].

Для того, щоб історична та культурна спадщина впливала на розвиток туризму в громаді необхідно здійснювати активну промоцію культурних пам'яток, які демонструють їхню спадщину та історію, наприклад музеї, історичні місця, художні галереї та фестивалі. Рекламуючи ці визначні пам'ятки, громада може залучити туристів, які зацікавлені дізнатися про їхню культуру та історію.

Громади також можуть розробляти продукти історико-культурного туризму, які пропонують відвідувачам унікальні враження, такі як місцева кухня, ремесла, музика тощо. Ці продукти можуть принести економічні вигоди місцевим жителям і допомогти зберегти культурні традиції. Збереження своєї спадщини та історії може приносити соціально-економічні вигоди від збільшення темпів туристичної діяльності. Сюди можна віднести збереження історичних будівель, пам'яток і культурних артефактів, а також

сприяння традиційним звичаям в громаді. Суб'єктам туристичної діяльності необхідно взаємодіяти з місцевою громадою, що може мати вирішальне значення для успіху розвитку туризму. Місцеві жителі відіграють ключову роль у просуванні та збереженні своєї культурної спадщини та можуть запропонувати цінну інформацію про історію та традиції громади.

У стратегічному плані, для розвитку історико-культурного туризму в регіоні доцільно перш за все провести оцінку потенціалу території для розвитку історико-культурного туризму. На цьому етапі доцільно дослідити історичні та культурні пам'ятки регіону, які можуть бути цікавими для туристів, розмістити у медіа та соціальних мережах інформацію про місцеві фестивалі та інші заходи, які привертають туристів, а також налагодити зв'язки з новими партнерами для розвитку туризму в регіоні. На наступному етапі необхідно розробити туристичний продукт, що базується на історико-культурних пам'ятках регіону. Наприклад, можна розробити туристичні маршрути, які охоплюють історичні та культурні пам'ятки регіону, а також туристичні пакети, що включають у себе відвідування музеїв, виставок, фестивалів та інших культурних заходів. Після цього, важливим заходом є промоція туристичного продукту, що базується на історико-культурних пам'ятках громади. На цьому етапі необхідно використовувати різні інструменти маркетингу, такі як реклама, PR, соціальні мережі тощо, щоб привернути увагу туристів до туристичного продукту та підвищити його популярність. Також дуже важливим аспектом в цьому процесі є розвиток інфраструктури для туристів у регіоні.

Отже, історична та культурна спадщина може бути потужним інструментом для розвитку туризму в громаді. Зберігаючи та популяризуючи свою унікальну історико-культурну ідентичність, громади можуть залучати відвідувачів, забезпечувати соціально-економічні вигоди і створювати почуття гордості та ідентичності серед місцевих жителів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Батченко Л.В., Близнюк І.О. Культурні цінності як фактор конкурентоспроможності туристичної галузі. Нематеріальна культурна спадщина як сучасний туристичний ресурс: досвід, практики, інновації: тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф.фестиваль (м. Київ, 25-26 жовтня 2018 р). Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2018. С. 27-31.
2. Ганський В.О. Комерціалізація ресурсів історико-культурної спадщини в туризмі: механізми, ліміти та бар'єри. Економіка та управління національним господарством. 2018. № 15. С. 95-99.
3. Поливач К. А. Культурна спадщина та її вплив на розвиток регіонів України. К.: Інститут географії НАН України, 2012. 208 с.
4. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доповн. Київ: КНТЕУ, 2009. 463 с. Шершньова О. Історико-культурний туризм в малих містах України як чинник формування національної гідності української молоді. Духовно-творчий потенціал студентської молоді : психолого-педагогічні проблеми формування та реалізації : матер. третьої Всеукр. наук. конф. (18 травня 2006 р., м. Рівне). Рівне : РДГУ, 2006. С. 102-104.

УДК 159.923.2:331.31

**І.В. ФЕДОТОВА**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет,  
м. Харків, Україна

**Н.А. БОЧАРОВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет,  
м. Харків, Україна

## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ**

У сучасних умовах існування підприємств будь-якої галузі є дуже важливим застосування відповідного інструментарію у щоденній виробничій діяльності. Менеджери автотранспортних підприємств повинні швидко реагувати та аналізувати великі об'єми інформаційних потоків щодня. Менеджери вищої ланки виконують багато завдань, які є досить відповідальними та впливовими на виробничу діяльність підприємства. У цих умовах значної актуальності набуває вміння менеджерів використовувати інструментарій тайм-менеджменту.

Серед сучасних українських вчених питаннями самоменеджменту й тайм-менеджменту багато уваги приділяють наступні: Бутиліна О., Євдокимова І. [1], Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. [2], Губар О., Якушев О. [3], Калакура Я. [4], Ковпаков В.М. [5], Лугова В.М., Голубев С.М. [6], Любченко Н.В. [7], Примак Т.Ю., Васильчук О.В. [8], Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. [9], Хитра О.В. [10], Шильнікова З.М., Матушкіна М.В. [11].

Тайм-менеджмент – це процес планування та контролю того, скільки часу витратити на конкретну діяльність.

Вдале управління часом дозволяє менеджеру виконувати більше завдань за короткий проміжок часу, знижує стрес й сприяє успіху в кар'єрі працівника, а загалом підвищенню ефективності діяльності підприємства [1-9].

Розглянемо основні методи тайм-менеджменту. Проаналізуємо їхні переваги й недоліки.

Таблиця 1

**Зміст, переваги й недоліки основних методів тайм-менеджменту**

Назва методу	Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
Діаграма Ганта для планування завдань й часу	Метод, який використовується для графічного відображення завдань, термінів та послідовності їх виконання	Дозволяє швидко і чітко відобразити комплексні завдання, їх терміни та залежності, а також створювати реалістичний план роботи; допомагає зосередитися на термінах завдань та забезпечити їх вчасне виконання	Займає багато часу на створення і підтримання, особливо для великих проектів; може бути складно відобразити зміни у завданнях та термінах в процесі роботи
Getting Things Done	Систематичний підхід до управління завданнями та проектами, що базується на їх контексту та пріоритетів	Підвищує продуктивність та ефективність роботи, дозволяє краще контролювати завдання та планувати їх виконання	Може бути складним для тих, хто не звик до такого підходу, потребує певної кількості часу та зусиль для впровадження
Personal Efficiency Program	Систематичний підхід до управління часом, що базується на плануванні та пріоритизації завдань	Дозволяє ефективніше виконувати завдання та краще контролювати свій час, сприяє досягненню поставлених цілей	Може бути складним для тих, хто не звик до такого підходу, потребує певної кількості часу та зусиль для впровадження

Продовження табл. 1

Назва методу	Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
Метод ALPEN	Підхід до управління часом, що базується на принципі "А - легкі завдання, Л - важливі, П - нагальні, Е - завдання з енергозатратами, Н - приємні завдання"	Допомагає організувати завдання з урахуванням їх складності та пріоритетності, зменшує витрати часу та енергії на роботу, допомагає зберігати мотивацію та уникнути перевантаження	Метод не враховує особистісні пріоритети, може призвести до недооцінювання складних завдань, недостатня деталізація завдань
Зробіть це завтра	Метод, що базується на тому, що краще планувати завдання на завтрашній день ввечері попереднього дня	Дозволяє уникнути стресу ввечері, допомагає краще зорієнтуватися в завданнях, що потребують уваги, покращує продуктивність, зменшує шанси забути про важливі справи	Неможливість контролювати витрачений час на виконання завдань, можливість відкладання важливих справ на завтра
Інтелект-карти	Метод, що полягає в створенні ментальної карти (mind map) для відображення ідеї або плану	Дозволяє краще організувати думки, уявити зв'язки між різними елементами, полегшує пам'ятання інформації, допомагає швидше знаходити необхідну інформацію, полегшує спільну роботу в команді	Потребує зосередженості та творчості, може стати складним для людей зі слабким зором або проблемами з пам'яттю, потребує додаткового часу на створення
Матриця пріоритетів	Метод, що базується на класифікації завдань за ступенем важливості та терміновості виконання за допомогою матриці	Дозволяє краще розподілити час та увагу між завданнями, сприяє визначенню та виконанню важливих справ, допомагає зменшити стрес та втомлення, полегшує планування процесу виконання завдань	У разі зміни пріоритетів виникає необхідність перегляду матриці
Принцип 50/5	Метод передбачає, що після 50 хвилин роботи потрібно зробити перерву на 5 хвилин	Допомагає зберегти концентрацію та підвищити продуктивність, позитивно впливає на фізичне й психічне здоров'я, можна застосовувати у будь-якому місці та часі	Не підходить для завдань, які потребують більш тривалого зосередження, може порушувати робочий процес, якщо робоче місце знаходиться в шумному чи неспокійному середовищі
Принцип Вільфредо Парето	Принцип передбачає, що 20% зусиль призводять до 80% результатів	Допомагає визначити найважливіші завдання та спрямувати на них основні зусилля, сприяє зосередженню на найбільш значущих завданнях, забезпечує максимальний результат за мінімальний час	Не допомагає вирішити проблему з перевантаженням завданнями, не завжди застосовується на практиці, може бути складним у виконанні при недостатньому досвіді управління проектами
Система АБВ-аналізу	Система передбачає поділ завдань на категорії А, В та С відповідно до важливості	Допомагає визначити найважливіші завдання та приділити їм більше уваги та часу, забезпечує зосередженість на найважливішому, допомагає уникнути зайвих витрат часу на менш важливі завдання	Може призвести до ігнорування менш важливих завдань, може виникнути перенавантаження у випадку, якщо в категорію А попаде занадто багато завдань.
Система управління часом Франкліна	Піраміда Франкліна використовується для класифікації	-Дозволяє чітко визначити та пріоритетувати завдання. Надає можливість планувати час на виконання завдань. Допомагає уникнути витрачання часу на неважливі завдання. Підвищує продуктивність та ефективність роботи.	Вимагає попередньої підготовки та аналізу завдань. Може бути неефективним при несправедливому розподілі часу на завдання. Не забезпечує зосередженість на важливих завданнях в умовах високого темпу роботи.
Сортування справ (метод М. Кларіна)	Метод передбачає сортування завдань за ступенем	Дозволяє просто та швидко визначити найбільш важливі та невідкладні завдання. Допомагає визначити завдання, які можуть бути делеговані іншим працівникам. Надає можливість організувати робочий день відповідно до важливості завдань.	Не допомагає вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням часом. Може бути неефективним при високому темпі роботи та наявності великої кількості завдань. Метод не передбачає планування та організацію часу.
100 блоків	Метод полягає в поділі завдань на 100 блоків, кожний з яких повинен займати близько 10-15 хвилин.	Допомагає зосередитись на дрібних завданнях і зберегти час, який витрачається на перехід між завданнями.	Не допомагає вирішувати складні задачі, де необхідний довший час на дослідження та аналіз. Не підходить для проектів, де необхідно зосередження на довготривалих завданнях.

У кожному конкретному випадку є необхідність вибору одного чи групи методів для виконання завдання, що постає перед менеджером. Найбільш досвідчені фахівців вміло поєднують декілька методів одночасно.

Застосування методів тайм-менеджменту дозволяє зменшити непродуктивні втрати часу працівників, підвищити ефективність виконання завдань, знизити стресові чинники праці менеджерів, підвищити продуктивність їхньої праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. Вип. 1 (6). С. 5-13. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(6\).2021.234056](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(6).2021.234056)
2. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119-123. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.119
3. Губар О., Якушев О. Тайм – менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 3. С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-3-47-56>
4. Калакура Я. Персональний менеджмент архівіста: теоретичні засади і сучасна практика. *Архіви України*. 2020. Вип. 1 (322).С. 84-103. DOI 10.47315/archives2020.322.084
5. Колпаков В. М. Самоменеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.
6. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
7. Любченко Н.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів закладів освіти. *Неперервна освіта*. 2022. № 5 (206). С. 37-44. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44)
8. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.70](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.70) URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7495>
9. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.104](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.104). URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6781>
10. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 101-110.
11. Шильнікова З.М., Матушкіна М.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності роботи сучасного керівника. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 59. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure59-13>

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ**

Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства має свої особливості та виклики. З одного боку, зростання інформаційних технологій та швидкість передачі інформації створює нові можливості для публічного управління та адміністрування, забезпечуючи більш ефективну та ефективну взаємодію між управлінцями та громадянами. З іншого боку, інформаційна технологія створює нові виклики та загрози, з поміж яких є ризик зловживання та порушення безпеки даних тощо.

Інформаційні технології в публічному управлінні та адмініструванні - це використання сучасних технологій та інструментів, таких як комп'ютерні програми, електронні бази даних, мережі зв'язку та інші, з метою поліпшення ефективності та якості публічного управління.

Застосування інформаційних технологій у публічному управлінні дозволяє зменшити бюрократичні процедури та полегшити взаємодію між органами влади та громадянами. Наприклад, громадяни можуть подати свої заявки на отримання послуг онлайн, отримати інформацію про роботу органів влади, а також взаємодіяти з ними за допомогою електронної пошти або соціальних мереж. Крім того, інформаційні технології дозволяють підвищити рівень прозорості та обліковості управлінських процесів, сприяючи більшій відкритості діяльності органів влади та забезпеченню громадського контролю.

Інформаційні технології також можуть допомогти в розв'язанні складних проблем та прийнятті важливих рішень в публічному управлінні. Наприклад, аналіз даних за допомогою інформаційних технологій може допомогти виявити проблемні зони та розробити ефективні стратегії їх розв'язання.

Загалом, інформаційні технології стали невід'ємною складовою публічного управління та адміністрування, допомагаючи підвищити ефективність та якість управління та полегшити взаємодію між різними сторонами в процесі публічного управління. Проте, необхідно також забезпечувати безпеку та захист інформації від несанкціонованого доступу, вірусів та інших загроз.

Отже, використання інформаційних технологій в публічному управлінні та адмініструванні має безперечні переваги, проте необхідно також забезпечувати відповідний рівень захисту інформації та розуміти, що це не є універсальним рішенням для всіх управлінських проблем.

УДК 330.341.1:658.512.2

СТЕГНЕЙ М.І.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

АЛМАШІЙ В. В.

аспірант, здобувач PhD,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ

Концептуальні засади сталого розвитку полягають у збалансованому підході до розвитку, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Основні засади сталого розвитку включають [1-3]:

- задоволення потреб сучасного покоління без позбавлення можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби;
- економічний розвиток, який забезпечує рівень життя населення із забезпеченням економічної стабільності;
- соціальна відповідальність бізнесу і держави, що передбачає взаємодію між всіма соціальними групами;
- охорона природних ресурсів, включаючи збереження біорізноманітності, зменшення викидів індустрії, покращення якості повітря та води;
- створення умов для здорового і безпечного життя, включаючи доступ до якісної медичної допомоги, а також забезпечення прав належної освіти та зайнятості;
- забезпечення зручної і безпечної інфраструктури для населення та зменшення негативного впливу техногенних факторів;
- розвиток інноваційних технологій та забезпечення доступу до них для всіх секторів економіки;
- забезпечення гармонійного розвитку територій, включаючи забезпечення доступу до ресурсів, забезпечення розвитку інфраструктури, та забезпечення збереження історичної спадщини.

Масовий характер виробництва, прискорене створення нових і вдосконалення існуючих видів продукції, зміна умов праці – не тільки посилили попит, а й змінили структуру суспільного попиту. Це змушує виробників активно конкурувати між собою, здійснюючи нові форми організації виробництва та використовуючи все більше ресурсів, що, у свою чергу, призводить до потенційної загрози виснаження природних ресурсів та появи великої кількості ризиків, які надзвичайно сильно впливають на забезпечення сталого розвитку підприємства.

Тому сьогодні концепція сталого розвитку набуває все більшого значення в управлінні підприємством. При цьому сталий розвиток – це не просто проекти соціальної відповідальності, відірвані від суті бізнес процесів. Це те обов'язкове для всіх бізнесів, які хочуть масштабуватися, виходити на зовнішні ринки та залучати інвестиції. Основним тут виступає принцип ESG – загальні правила для компаній, які хочуть розвиватися в сучасному світі, що базуються на трьох аспектах: environmental (E) – екологія, захист довкілля; social (S) – соціальна сфера, права працівників; corporate governance (G) – менеджмент, управління [4].

Слід зазначити, що значний вплив на появу концепції сталого розвитку мали роботи Римського Клубу. Головним досягненням представників Римського Клубу стало привертання уваги світового співтовариства до проблеми вичерпання ресурсів за умови їх надмірного споживання. Вперше світове суспільство зіткнулося з розрахунками кінця світу через вичерпання ресурсів. Відповідна реакція світової економічної системи у



вигляді енергетичної кризи 70-х років ХХ століття певним чином поставила крапку на подальшому ненормованому споживанні ресурсів та розвитку техногенного способу суспільного виробництва.

Протягом наступних років відбувалась значна кількість досліджень з метою вдосконалення моделі розвитку світового господарства в умовах обмежених ресурсів. Проте головна ідея засновників Римського Клубу залишилася незмінною: ресурси обмежені, а потреби – ні, тому, на їхню думку, важливим є контроль чисельності населення світу. Однак зростає не тільки кількість населення, відбуваються процеси зростання попиту на товари та послуги. Таким чином, головним досягненням роботи організації можна вважати розуміння світовим співтовариством терміну «обмеження», що набули конкретних форм в усіх сферах суспільного життя.

Незважаючи на величезний вклад в розробку концепції сталого розвитку, роботи Римського Клубу лише позначили проблему, але не окреслили шляхи її вирішення. На відміну від Римського Клубу, Міжнародний комітет з навколишнього середовища та розвитку запропонував не тільки одне з найбільш розповсюджених визначень сталого розвитку, але й запропонував конкретні кроки з його досягнення. За визначенням цієї організації у роботі «Наше спільне майбутнє» сталий розвиток – це такий тип соціально-економічного розвитку, який дозволяє задовольнити потреби існуючого покоління без загрози для майбутніх поколінь у задоволенні своїх інтересів. Таким чином, головним виступає пріоритет рівності поколінь [5].

Як показує досвід розвинених країн, бізнес, що підтримує та розвиває високий рівень сукупного потенціалу, що, у свою чергу, є основою ефективної роботи бізнес процесів, є більш стійким в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це відбувається саме завдяки своєчасному отриманню необхідної інформації про виробничо-господарський стан та використанню ефективних заходів управління задля оперативного реагування на певні зміни. Очевидним є те, що в забезпеченні сталого розвитку підприємства важливим є забезпечення регіональних чи загальнонаціональних пріоритетів, оскільки будь-яке підприємство є первинною ланкою національної економіки країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стегней, М. І. Концептуальні підходи до формування економічного механізму збалансованого природокористування та сталого розвитку сільських територій / М. І. Стегней // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту : збірник наукових праць. – Луцьк, 2015. – №13. – С.321-329.
2. Aneconomicmanagementsystemforsustainabledevelopmentinblacksearegion. Система управління економікою для сталого розвитку в чорноморському регіоні / I. Kramarenko, I. Irtysheva, S. Shults [etal.] // Accounting : internationaljournal. – Canada, 2020. – №6. – P. 387-394.
3. Businessprocessmanagementinthefoodindustryundertheconditionsofeconomictransformations / I. Irtysheva, M. Stehnei, N. Popadynetsc [etal.] // ManagementScienceLetters : journal. – Canada, 2020. – Volume 10. – P. 3243-3252.
4. Сталий розвиток: навіщо це світові і як монетизується компаніями. Апостроф. 2021. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/business/2021-06-09/ustoychivoerazvitie-zachem-eto-miru-i-kak-monetiziruetsya-kompaniyami/40103>
5. Дубель М. В. Трансформація бізнес-процесу дистрибуції під впливом глобальної діджиталізації. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022. – 250 с.3, с. 149-150

## ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕДСТАВЛЕНІ УЧАСНИКАМИ КОНФЕРЕНЦІЇ

1.	Institute of Management and Production	<i>Oświęcim, Poland</i>
2.	University of Agriculture in Krakow	<i>Krakow, Poland</i>
3.	ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»	<i>м. Київ</i>
4.	ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,	<i>м. Київ</i>
5.	Державний торговельно-економічний університет	<i>м. Київ</i>
6.	Державна науково-технічна бібліотека України	<i>м. Київ</i>
7.	Запорізький національний університет	<i>м. Запоріжжя</i>
8.	Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II,	<i>м. Берегове</i>
9.	Мукачівський державний університет	<i>м. Мукачеве</i>
10.	ВСП «Гуманітарно-педагогічний фаховий коледж МДУ»	<i>м. Мукачеве</i>
11.	Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»	<i>м. Київ</i>
12.	Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України	<i>м. Харків</i>
13.	Національний університет «Львівська політехніка»	<i>м. Львів</i>
14.	Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова	<i>м. Миколаїв</i>
15.	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	<i>м. Івано-Франківськ</i>
16.	Полтавський державний аграрний університет	<i>м. Полтава</i>
17.	Ужгородський національний університет	<i>м. Ужгород</i>
18.	Харківський національний автомобільно-дорожній університет	<i>м. Харків</i>
19.	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	<i>м. Чернівці</i>

**Наукове електронне видання**

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ  
ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ:  
РЕАЛІЇ І ВИКЛИКИ**

**Збірник тез доповідей  
V Міжнародної науково-практичної конференції**

11-12 квітня 2023 р.

***Відповідальний за випуск:***

*ХАУСТОВА Ксенія – к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму*

***Технічний редактор:***

*ПУГАЧЕВСЬКА Катерина – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму*

Формат 60\*84/16  
Гарнітура Times New Roman  
Ум. друк. арк. 21,30

**Адреса видавництва:**

Мукачівський державний університет,  
вул. Ужгородська, 26, м. Мукачево, Закарпатська обл., 89600  
тел./факс: (03131) 2-11-09. Е-mail: [rvc@mail.msu.edu.ua](mailto:rvc@mail.msu.edu.ua)