

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.І  
ВЕРНАДСЬКОГО (Навчально-науковий інститут управління, економіки та  
природокористування - ННІУЕП)  
УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ  
ПАЛАТИ - ICC UKRAINE  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМ. Н. Є. ЖУКОВСЬКОГО «ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ  
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Запоріжжя)  
УКРАЇНСЬКЕ ГРОМАДСЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ МІЖВІДОМЧИХ  
КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО ПРИРОДНОГО  
СЕРЕДОВИЩА Е-ЕКОЛОГІЯ (ГО е-Екологія)  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕАТРУ, КІНО І  
ТЕЛЕБАЧЕННЯ ІМЕНІ І. К. КАРПЕНКА-КАРОГО  
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ "УКРАЇНА"  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЛДОВИ  
АКАДЕМІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ МОЛДОВИ  
NEWCASTLE UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL, United Kingdom  
WYŻSZA SZKOŁA EKONOMICZNO-HUMANISTYCZNA W BIELSKU-  
BIAŁEJ (м. Бельско-Бяла, Республіка Польща)

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ  
ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ  
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ В УКРАЇНІ**  
Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції  
(Київ, 2-3 листопада 2023 р.)

**Київ  
2023**

УДК 338.24:330.15(063)  
Т 33

Рекомендовано до друку Вченою радою Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського (протокол № від листопада 2023 р.)

**Редакційна колегія:**

**Горник В.Г.** - доктор наук з державного управління, професор, директор навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В.І. Вернадського;

**Безус П.І.** - кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В.І. Вернадського;

**Євмешкіна О.Л.** - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та економіки Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В.І. Вернадського;

**Петровська І.О.** - кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри індустрії гостинності та сталого розвитку Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В.І. Вернадського;

**Путінцев А.В.** - кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В.І. Вернадського.

**Клименко О.М.** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В.І. Вернадського

Т33

**Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні.** Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 2-3 листопада 2023) / упоряд. Клименко О.М. Київ: УкрСІЧ, 2023. с.

У збірнику представлено стислий виклад доповідей і повідомлень, поданих на міжнародну науково-практичну конференцію «Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні», яка відбулася на базі Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського 2-3 листопада 2023 р.

Матеріали опубліковані в авторській редакції.

## ЗМІСТ

**Вітальне слово учасникам конференції.....10**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКА В КОНТЕКСТІ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

**Shpachuk Vitaliy, Hornyk Volodymyr**  
PROACTIVITY IN PUBLIC ADMINISTRATION:  
FEATURES AND BENEFITS.....12

**Дегтяр А. О., Тарабан Є. І.**  
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В  
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В ХОДІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ..... 14

**Комашко В.В., Кравченко С.О.**  
ПИТАННЯ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВО-  
ЛІКАРСЬКИХ КОМІСІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ  
КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ..... 16

**Надрага В. І., Пекін А. Ю.**  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ  
ВИКЛИКІВ.....18

**Huz Vitalii, Datsii Nadiia**  
APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF LOCAL GOVERNMENT IN  
THE ASPECT OF THE SOCIAL INSTITUTION OF DEVELOPMENT.....20

**Немирівська О. Я.**  
ПРО ДЕЯКІ АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ  
В УКРАЇНІ.....22

**Сафронова О. М.**  
ПЕРСПЕКТИВИ КОРПОРАТИВНОЇ РЕФОРМИ В ДЕРЖАВНОМУ  
СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....24

**Негрич М. М., Бабінін Д. М.**  
ПІДХОДИ ДО ОЦІГКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-  
ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ІНФРАСТРУКТУРНІЙ СФЕРІ.....27

**Жабський В. І.**

РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	29
--	----

<b>Коцупал Д.В.</b> ЛОБІСТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВАЖЛИВІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ЗАГРОЗИ.....	31
--	----

<b>Mozharivskyi Yaroslav</b> INTERACTION OF LOCAL COMMUNITY DEVELOPMENT INSTITUTIONS.....	33
---	----

<b>Нищенко Є. В.</b> АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЙНОВИМИ ВІДНОСИНАМИ.....	35
--	----

<b>Олійник Д. А.</b> СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	36
---	----

<b>Бессонов В. О.</b> ВІДОБРАЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ.....	38
---	----

<b>Колесніченко О. С.</b> КРИЗА СИСТЕМНОЇ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ БІЗНЕСОМ ТА ВЛАДОЮ В УКРАЇНІ .....	40
--	----

<b>Торчинський Д. В.</b> СУЧАСНІ УЯВЛЕННЯ ПРО ПОЛІТИЧНУ КУЛЬТУРУ СУСПІЛЬСТВА...	42
--	----

### **ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА ПРАКТИКА УКРАЇНИ**

<b>Арцибашева К. О.</b> ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАЦІКАВЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА РОБОТУ ТА РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ТУРЕЧЧИНІ .....	45
--	----

<b>Безчасний О. У.</b> ЗМІНА ПОПИТУ НА ТУРИСТИЧНУ ОСВІТУ В УКРАЇНІ ЯК НАСЛІДОК ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ.....	48
--	----

**Жук В. П., Лобода Г.**

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ BIGDATA В АГРОБІЗНЕСІ.....50

**Кліщ А. О.**

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В  
РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....51

**Семенець А. В.**

КУЛЬТУРНИЙ ОБМІН У ТУРИЗМІ: ВАЖЛИВІСТЬ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА  
СПРИЯННЯ КУЛЬТУРНИЙ РІЗНОМАНІТНОСТІ.....53

**Стадник І. Я., Саварин С. І., Саварин В. І.**

ВПЛИВ СИЛ ТЕРТЯ НА РОЗРАХУНОК ПОТУЖНОСТІ.....55

**Чагайда А. О., Присяжнюк С. О.**

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕЛЕНОГО ЧАЮ ДЛЯ ОЗДОРОВЧОГО  
ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗМ ЛЮДИНИ.....56

**Чагайда А. О., Семидко В. В.**

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРАФТОВОГО ПИВНОГО ТУРИЗМУ .....58

### ПРІОРИТЕТИ ЕКОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

**Бистряков І. К., Клиновий Д. В., Петровська І. О.**

УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ АКТИВАМИ В «ЗЕЛЕНІЙ»  
ЕКОНОМІЦІ: ПОСТНЕКЛАСИЧНИЙ ПІДХІД.....61

**Жук В. П., Єреденко І. О., Якущенко Я. В.**

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗМЕНШЕННЯ ВПЛИВУ АВТОТРАНСПОРТУ  
НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.....63

**Сміренський Е. Р.**

ВПЛИВ АВІАЦІЙНИХ ОПЕРАЦІЙ НА КЛІМАТ..... 65

**Шостак Л. Б., Трикоз А. Ю., Коваль О. С.**

ЕКОЛОГІЧНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ  
«ЗЕЛЕНОГО КУРСУ» ЄС В УКРАЇНІ.....67

### РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

**Пилипенко О. О.**

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

В УМОВАХ ВІЙНИ .....	70
<b>Матвієнко Г. А.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА ЧЕРЕЗ РОЗКРИТТЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ESG .....	72
<b>Клименко О. М.</b> СУТНІСТЬ ТА ЗАДАЧІ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ .....	74
<b>Мала С. І.</b> ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	76
<b>Курінна О. В.</b> ДЕРЖАВНИЙ БОРГ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ.....	78
<b>Андрущенко Т. В.</b> СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ, ЩО НА НЬОГО ВПЛИВАЮТЬ.....	80
<b>Шемонаєва О. М.</b> ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	81
<b>Козлов О. С.</b> ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	83
<b>Чеченєва М. О.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЇХ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ .....	85
<b>Міцька Д. М.</b> ОПТИМІЗАЦІЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	87
<b>Путінцев П. А.</b> УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	89
<b>Білогор Ю. О.</b> ВИБІР ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	91
<b>Костецька О. М.</b> СИСТЕМА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	93
<b>Любимов Р. О.</b> МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	94

<b>Процко Я. О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	97
<b>Єгорова Р. О.</b> ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	99
<b>Ізідінов Р. С.</b> ВАЖЛИВІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	101
<b>Путнінцев А.В., Івкін В.І.</b> ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	103
<b>Путнінцев А.В., Курисько І. В.</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ ТА ВПЛИВ НА ЙОГО РОЗВИТОК ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	106
<b>Боровінських А.Є.</b> ІНСТИТУЦІЙНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ .....	109
<b>Георгадзе О.С.</b> ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ.....	113
<b>Литвак Я.В.</b> МОДЕЛЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ СТРАХОВОЇ КУЛЬТУРИ СПОЖИВАЧІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ.....	115
<b>ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН</b>	
<b>Бакаєва І.Г.</b> ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЦЕС КРАЇН ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ.....	118
<b>Іваненко В.В.</b>	

ТОРГОВЕЛЬНІ СУПЕРЕЧНОСТІ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....	119
<b>Пазиніч О.В.</b> ЕТИЧНІ НОРМИ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	122
<b>Кукота А. Ю.</b> ПРОБЛЕМИ ЕТИКИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	124
<b>Ларчик А. О.</b> ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ СВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	126
<b>Маківчук І.І.</b> УКРАЇНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ.....	127
<b>Меланченко С. О.</b> МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КРАЇНАХ- ЛІДЕРАХ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ.....	130
<b>Назарко Н. О.</b> ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ.....	132
<b>Пономаренко В. С.</b> ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРАВИЛ ІНКОТЕРМС В УМОВАХ ВІЙНИ.....	134
<b>Черницький Н. С.</b> ВПЛИВ ООН НА МІЖНАРОДНЕ ЕКОНОМІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО.....	136
<b>Чернишова Ю. О.</b> МОЖЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ВХОДЖЕННЯ ДО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	138
<b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА</b>	
<b>Безус П.І., Безус А.М.</b> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	141
<b>Грудцина Ю. В.</b>	



СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ... 143

**Петровська Ю.В.**

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ШЛЯХ ДО ГАРМОНІЗАЦІЇ  
СУСПІЛЬСТВА.....145

**Кіндрась С. В.**

ДОСЛІДЖЕННЯ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ  
ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ ІНТЕГРАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА ЄС ТА  
УКРАЇНИ В СФЕРІ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ.....147

**Волкова А. В.**

ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ  
ПІДПРИЄМСТВОМ..... 150

**Жулій О. І.**

ВПЛИВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА.....152

**Луцюк Т. В.**

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....154

**Пащенко А. О.**

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ WELLBEING В СУЧАСНОМУ  
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....157

**Ромашкін М. Д.**

ВПЛИВ МАРКЕТИНГУ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.....159

**Сірик І. О.**

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА.....161

**Дробот О.В.**

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ СВІДОМОСТІ І  
ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....163

**Кушнеров Ю. П.**

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА НА ВІДПОВІДЬ РОЗВИТКУ  
ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ..... 166

**Яневська Т.М**

УЗАГАЛЬНЕННЯ ПРИНЦИПІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВИ ПОБУДОВИ ОЦІНОЧНИХ  
МЕХАНІЗМІВ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....168

## Вітальне слово учасникам конференції



Щиро вітаю учасників конференції, присвяченій сучасним теоретичним аспектам та практичним проблемам управління, економіки та природокористування в Україні. Приємно відзначити, що ми відкриваємо роботу вже VII міжнародної науково-практичної конференції, що стає доброю науковою традицією, започаткованою навчально-науковим інститутом управління, економіки та природокористування.

Сьогодні науковці мають висловити свої думки та обґрунтувати практичні рекомендації щодо сучасних глобалізаційних та євроінтераційних викликів на шляху розбудови публічного управління та економіки, розвитку фінансової системи України в умовах воєнного стану, охарактеризувати вплив сучасних геополітичних процесів на розвиток світового господарства та міжнародні економічні відносини. Сучасні руйнівні процеси, спричинені воєнними діями, мають негативний вплив на екологію України. Тому ще одним важливим завданням

конференції є визначення пріоритетів екологічного розвитку в процесі реалізації Європейського зеленого курсу, а також туризму та готельно-ресторанної справи.

В складні для науки й вищої школи часи ми повинні продовжувати працювати на науковому фронті, проводити наукові міжнародні конференції, які величезною мірою сприяють збереженню й розвитку наукових надбань, надають імпульсу підготовці студентів, вчених, приносять незаперечну користь для розвитку сучасної науки.

**Олександр БЕССАРАБ,**

проректор з науково-педагогічної

діяльності та інноваційного розвитку

Таврійського національного університету

імені В. І. Вернадського, кандидат

філологічних наук, доцент

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКА В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

**Shpachuk Vitaliy**

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Visiting Professor, Newcastle University Business School,  
United Kingdom

**Hornyk Volodymyr**

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Department of Public Administration and Economy  
V.I. Vernadsky Taurida National University

### **PROACTIVITY IN PUBLIC ADMINISTRATION: FEATURES AND BENEFITS**

In recent years, there has been a significant spread of the principles of proactive management in the management of public administration entities of various countries and business structures. Among the main reasons for turning to proactive management is the fact that proactivity has a clearly expressed preventive nature - it reflects anticipatory actions aimed at changes in the environment [1]. If the main goal of reactive management is to respond to existing problems and threats by developing measures that prevent their recurrence, then proactive management is aimed at preventing the occurrence of problems.

The concept of "proactivity" is interdisciplinary and is considered by various sciences, including psychology, pedagogy, economics, and others. The emergence of ideas about proactivity is associated with the works of V. Frankl and S. Covey, who linked human success with proactivity. According to J. Bonnet, the psychological features of an entrepreneur (tendency to accept risk, the desire to be a leader of innovation, ensuring breakthroughs in economic growth and development) act, in turn, as a factor in the proactivity of companies or other subjects, assuming the absence of waiting for a favorable situation, planned activities aimed at achieving set goals, accepting risks and uncertainty of the environment. When deployed externally, proactive activity results in active management of the external environment and its transformation, expansion of areas of control and participation [2].

In business, proactive strategies provide the most effective response to such competitive challenges as: intensification of competition, fragmentation of markets, technological changes, increased requirements for product quality, requirements of social responsibility. Companies have to act in a situation of uncertainty, the main sources of which are consumers, competitors, technologies and resources [3]. Proactivity as the basis of competitive strategies means orientation to the result, proactive identification and use of opportunities,

preventive action against potential threats, as opposed to reactive behavior, which is associated with solving problems that have already arisen [4].

With regard to public administration bodies, this approach is fair, since the government has clients (population and business), whose needs must be identified, studied and activities oriented to satisfy these needs. As practice shows, as a result of the introduction of a proactive order, it will be possible not only to speed up the provision of services to the population, but also to reduce the transaction costs of interdepartmental interaction, and to improve the quality of public administration. So, for example, X. Wu, K. Koper and K. Lam, based on the analysis of the use of the principle of proactivity in police activities, came to the conclusion that when police officers not only respond to calls from citizens, but also process "big data", this significantly helps to prevent possible offenses in the future [5]. A proactive position in public administration is able to study oneself and the environment, able to change, using this knowledge to provide anticipatory development in relation to the dynamics of consumer needs, as well as potential challenges based on the balance of interests of stakeholders.

Thus, the decision to gradually introduce the principle of proactivity in various areas of management and activity is justified, correct and timely, which has been repeatedly confirmed in practice. At the same time, proactive activity should not be expected to respond equally actively to various problems and challenges [6], which makes it urgent to continue research in this area. In addition, in order to ensure greater effectiveness of the implementation of a proactive approach in public administration, it is necessary to resort to education and training of state and municipal employees in the areas of customer orientation, methods of increasing efficiency, interaction with the population and business, etc.

### **References**

1. Grant, A.M. The dynamics of proactivity at work / A.M. Grant, S.J. Ashford // *Research in Organizational Behavior*. 2008. № 28. pp. 3–34.
2. Bonnet J. Pape N. Le. 2008. «Successful proactive market orientation of new entrepreneurs: what kind of human capital matters?». Doctoral Track and Conference. Entrepreneurship, Culture, Finance and Economic Development. University of Caen, 19-20th of June 2008.
3. Sharifi, H. Methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction// *International Journal of Production Economics*. 1999. Vol. 62. Issue 1. pp. 7-22.
4. Business Dictionary. Electronic resource. Access mode: <http://www.businessdictionary.com/definition/proactive.html> (Access date: 10.07.2023).
5. Wu, X. Measuring the Impacts of Everyday Police Proactive Activities: Tackling the Endogeneity Problem / X. Wu, C. Koper, C. Lum // *Journal of Quantitative Criminology*. 2021.
6. Byung, H.M. How Do Performance Gaps Affect Improvement in Organizational Performance? Exploring the Mediating Roles of Proactive

**Дегтяр Андрій Олегович** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та підприємництва, Національного аерокосмічного університету ім. М.С. Жуковського «ХАІ», науковий керівник.

**Тарабан Єгор Ігорович**, аспірант кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету ім. М. С. Жуковського «ХАІ», спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

### **ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В ХОДІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Цифрова трансформація, цифровізація - це не лише поняття, які стають все більш популярними у сучасному світі, але і справжня необхідність для публічного управління. У глобалізованому та євроінтегрованому середовищі, де інформація швидко рухається та змінюється, цифрова трансформація стає ключовим інструментом для досягнення ефективності та адаптації до нових реалій.

На сьогоднішній день цифровізація торкається всіх аспектів життя суспільства та впливає на економіку комплексно і в різноманітні способи. Важко уявити будь-яку сферу нашого життя, яку б не зачепили цифрові технології. Вони пронизують побут сучасної людини, оточують її в різних формах професійної діяльності та дозвілля, є важливою складовою спілкування, пізнання та соціалізації.

У світі склалася нова реальність, яка спонукає уряди всіх країн до проведення політики системної цифрової економіки за допомогою цифрової трансформації шляхом вдосконалення відповідних галузей національного законодавства, розробки та реалізації масштабних державних стратегій, проектів та програм, зокрема – повне переведення сфери публічного управління на цифрові технології [1].

Разом з тим, необхідно враховувати виклики цифрової трансформації в публічному управлінні, а саме:

- кібербезпека та захист даних: зі зростанням обсягів цифрової інформації збільшується ризик кібератак та порушення конфіденційності даних, тому публічні установи повинні вдосконалювати свої системи кіберзахисту;

- незабезпеченість та інклюзивність: цифрова трансформація може залишити частину населення, яке не має доступу до цифрових технологій, отже публічний сектор повинен забезпечити включеність всіх громадян у цей процес;

- зміна культури та навичок: впровадження цифрових інструментів вимагає перегляду корпоративної культури та підготовки персоналу до використання нових технологій.

Серед можливостей цифровізації в публічному управлінні слід зазначити:

- покращення ефективності: автоматизація процесів та аналіз даних дозволяють урядам приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення;

- поліпшення доступності послуг: електронні сервіси спрощують доступ громадян до адміністративних послуг;

- збільшення відкритості та прозорості: відкриті дані та електронні платформи дозволяють громадянам моніторити діяльність уряду.

Відкритість, прозорість та публічність в управлінні державою стають пріоритетними напрямками публічного управління, які стають можливими лише за умов використання інформаційних технологій. Цифрова трансформація суспільства якраз сприяє реалізації відкритості та прозорості в управлінні публічною економікою завдяки доступності інформації до всіх громадян, а також надає можливості громадянам активно впливати на управлінські рішення державних та муніципальних органів влади [2].

Цифрова трансформація - це безперечно важливий процес у сучасному публічному управлінні. Вона допомагає вирішувати складні завдання, поліпшувати доступ до послуг та забезпечувати відкритість управління. Проте, для досягнення успіху в цій області важливо усунути виклики, пов'язані з кібербезпекою та нерівністю в доступі до технологій. Це допоможе створити сучасне та ефективне публічне управління, яке відповідає вимогам глобального та європейського співтовариства.

Отже, стратегічними завданнями цифрової трансформації в публічному управлінні є подолання інформаційної нерівності, перебудова відносин з громадянами, вдосконалення координації та реордінації в управлінні задля забезпечення прозорості, доступності та зручності отримання громадянами публічних послуг, що й відкриває можливість їх реальної участі в ухваленні публічних управлінських рішень.

#### **Список використаних джерел**

1. Скорик О. О., Рябокони Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 7. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1704> (дата звернення: 09.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.7.50

2. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2618> (дата звернення: 09.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.3

3. Яненко І.Г. Чинники і шляхи розвитку цифровізації в Україні. Економіка України. 2022. № 3. С. 04-22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.03.004>

**Комашко В.В.**, кандидат юридичних наук, заслужений юрист України, начальник відділу правової та антикорупційної політики Національного інституту стратегічних досліджень

**Кравченко С.О.**, доктор наук з державного управління, професор, головний консультант відділу правової та антикорупційної політики Національного інституту стратегічних досліджень

### **ПИТАННЯ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВО-ЛІКАРСЬКИХ КОМІСІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ**

Згідно із законодавством, громадяни України, які призиваються на військову службу, проходять обов'язковий медичний огляд [3]. Такий огляд проводять військово-лікарські комісії (далі – ВЛК) районних (міських) територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (далі – ТЦК), які під час мобілізації мають повноваження виносити щодо військовозобов'язаних постанови, зокрема, про тимчасову непридатність до військової служби або із непридатність до військової служби з виключенням із військового обліку [4]. На підставі цих постанов особи не підлягають призову на військову службу під час мобілізації, тому до значних корупційних ризиків відносять використання службових повноважень лікарями ВЛК ТЦК з метою одержання неправомірної вигоди при визначенні ступеню придатності військовозобов'язаних до військової служби за станом здоров'я [2, с. 63; 5].

На наш погляд, зазначені ризики в діяльності ВЛК районних (міських) ТЦК спричинені декількома корупціогенними чинниками. Так, персональний склад такої комісії визначається наказом керівника відповідного ТЦК, в тому числі, голова ВЛК – після погодження з головним лікарем районної (міської) лікарні та головою ВЛК вищого рівня. Лікарі й секретар комісії залучаються з місцевих лікувально-профілактичних закладів рішенням голови районної військової адміністрації (виконавчого органу міської ради) за погодженням з головою відповідної штатної ВЛК регіону [4].

Отже, визначальний вплив на формування персонального складу ВЛК районних (міських) ТЦК мають керівники даних центрів. За рішенням цих керівників проводиться медичний огляд військовозобов'язаних під час мобілізації. Положення про військово-лікарську експертизу в Збройних



Силах України не передбачає механізмів ротації лікарів ВЛК ТЦК. В результаті, як зазначається в звіті Національного агентства з питань запобігання корупції (далі – НАЗК), виникають стійкі службові та особисті зв'язки між керівниками районних (міських) ТЦК та лікарями ВЛК, що виступають корупціогенним чинником в умовах підвищеного попиту на документи для виїзду за кордон та уникнення мобілізації [2, с. 63].

Постанови ВЛК ТЦК про ступінь придатності до військової служби оформлюються спеціальними довідками та протоколами, що накопичуються у вигляді Книги протоколів засідань ВЛК. Один примірник довідок долучається як додаток до цієї Книги протоколів. Масив таких документів ведеться та зберігається виключно в паперовій формі, що відкриває можливості внесення прихованих змін до них. У цьому зв'язку в звіті НАЗК йдеться про непрозорість діяльності ВЛК районних (міських) ТЦК у частині документообігу та прийняття рішень, що сприяє корупції [2, с. 65].

Доцільно також звернути увагу на слабкий зовнішній контроль за діяльністю зазначених ВЛК, що належить до корупціогенних чинників. Зокрема, їх постанови стосовно придатності військовозобов'язаних до військової служби не підлягають затвердженню штатними ВЛК. Ці постанови мають право контролювати ВЛК обласних ТЦК, а також Центральна ВЛК [4]. Проте не передбачено ніяких вимог щодо систематичного здійснення такого контролю, зокрема, перегляду постанов ВЛК районних (міських) ТЦК. Тому він має характер разових акцій, прикладом якої є запланована на даний час перевірка всіх постанов ВЛК щодо інвалідності та непридатності до військової служби, що були ухвалені в період із 24 лютого 2022 р. та можуть бути пов'язані з корупційними правопорушеннями [1].

Виходячи з розглянутої ситуації, запобігання корупції в діяльності ВЛК районних (міських) ТЦК вбачається шляхом реалізації наступних рекомендацій:

- запровадити обов'язкове щорічне оновлення складу ВЛК районних (міських) ТЦК, насамперед, їх голів;
- створити базу даних постанов цих ВЛК із включенням її до Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів, забезпечити перехід до оформлення постанов в електронному вигляді з дублюванням в паперовій формі;
- передбачити періодичний вибіркового перегляд постанов ВЛК районних (міських) ТЦК про тимчасову непридатність до військової служби та, особливо, про непридатність до військової служби з виключенням з військового обліку, що можуть здійснювати ВЛК обласних ТЦК;
- забезпечити періодичний вибіркового моніторинг способу життя лікарів зазначених ВЛК.

#### Список використаних джерел

1. Корогодський Ю. Радбез доручив перевірити рішення ВЛК про непридатність до військової служби. URL:

[https://lb.ua/society/2023/08/30/572599\\_radbez\\_doruchiv\\_pereviriti\\_rishennya.html](https://lb.ua/society/2023/08/30/572599_radbez_doruchiv_pereviriti_rishennya.html) (дата звернення: 8.10.2023).

2. Корупційні схеми та ризики під час виїзду з України в умовах воєнного стану. Київ: Національне агентство з питань запобігання корупції, 2022. 119 с. URL: [https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Koruptsiy-ni\\_shemy\\_ta\\_ryzyky\\_pid\\_chas\\_vyi-zdu\\_z\\_Ukrai-ny\\_v\\_umovah.pdf](https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Koruptsiy-ni_shemy_ta_ryzyky_pid_chas_vyi-zdu_z_Ukrai-ny_v_umovah.pdf) (дата звернення: 7.10.2023).

3. Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25 березня 1992 р. № 2232-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення: 5.10.2023).

4. Про затвердження Положення про військово-лікарську експертизу в Збройних Силах України: наказ Міністерства оборони України від 14 серпня 2008 р. № 402 / Міністерство оборони України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1109-08#Text> (дата звернення: 7.10.2023).

5. Ржеутська Л. Як унеможливити корупцію під час мобілізації? URL: <https://www.dw.com/uk/sprava-borisova-abo-ak-unemozliviti-korupciu-pid-cas-mobilizacii/a-66367796> (дата звернення: 5.10.2023).

**Надрага Василь Іванович**

Доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та  
міжнародних економічних відносин ТНУ ім.  
В.І. Вернадського м. Київ, Україна

**Пекін Андрій Юрійович**

Кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри економіки підприємства та  
менеджменту Академія праці, соціальних  
відносин та туризму м. Київ, Україна

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

Питання забезпечення соціально-економічної безпеки об'єднаних територіальних громад (ОТГ) має величезне значення з точки зору держави, так як, по суті, його рішення є реалізацією державної політики економічної безпеки на окремо взятій території. До ключових об'єктів в системі соціально-економічної безпеки відносяться держава, регіони, ОТГ і господарюючі суб'єкти. При цьому дані самостійні об'єкти знаходяться в складній взаємодії, яка не дозволяє розглядати соціально-економічну безпеку кожного рівня системи як сукупність станів об'єктів нижчого рівня. Крім того, дослідження різних об'єктів соціально-економічної безпеки вимагає особливих методологічних підходів.

Необхідно підкреслити, що соціально-економічна безпека може бути реалізована як на рівні загальнодержавному, на рівні регіонів і ОТГ, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Тому соціально-економічну безпеку ОТГ слід розглядати саме як складову частину соціально-економічної безпеки держави, так як соціально-економічні процеси в значній мірі взаємопов'язані і, як правило, не є замкнутими системами, функціонуючими виключно на території громади [1]. При цьому соціально-економічна безпека ОТГ має свої специфічні особливості.

Під соціально-економічною безпекою території ОТГ розуміється сукупність умов і факторів, що характеризують поточний стан економіки, соціальної сфери і підприємств, від яких залежить рівень життя населення на даній території.

Загроза соціально-економічної безпеки ОТГ - це сукупність негативних (деструктивних) процесів, що протікають в соціально-економічній сфері на загальнодержавному та регіональному рівнях, на територіях суміжних ОТГ, а також на території самої ОТГ, можливим результатом дії яких може стати нанесення збитків економічним інтересам місцевого самоврядування, господарюючим суб'єктам і населенню даної території [2].

Соціально-економічна безпека ОТГ повинна давати стан захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує прогресивний розвиток територіальної громади, а разом з ним особистості, суспільства і держави.

Таким чином, поняття соціально-економічної безпеки ОТГ носить комплексний характер і виражається в сукупності умов і факторів, що забезпечують сталий розвиток громади і які гарантують захищеність інтересів населення від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Фактори соціально-економічної безпеки ОТГ можуть бути поділені на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх, в першу чергу, відноситься реальний стан економіки країни в цілому та її регіонів; дії органів відповідних рівнів системи державного управління; привабливість ОТГ для бізнесу; можливість підприємств, розташованих на його території, стійко розвиватися і ефективно функціонувати на зовнішніх ринках; міграційні процеси, і зокрема еміграція.

До внутрішніх факторів належать особливості економічної бази ОТГ в широкому сенсі; соціально-демографічна структура їх населення; рівень життя останнього і його прибутково-майнова диференціація; якісно-кількісні параметри житлово-комунального господарства і основних інфраструктурних систем і об'єктів; фінансово-бюджетна забезпеченість; рівень екологічного навантаження і т. д.

Кожен елемент соціально-безпеки ОТГ можна представити у вигляді підсистеми. Всі підсистеми взаємозалежні і диспропорції в розвитку підсистем призводять до зниження можливості бути реалізованим головної мети. Кожна підсистема функціонує і розвивається при забезпеченні умови безпеки. Відповідно, провал в безпеці однієї з підсистем гальмує загальний розвиток системи [3]. Всі підсистеми безпеки ОТГ тісно взаємопов'язані і взаємодоповнюють один одного.

Пріоритетними завданнями діяльності органів місцевого самоврядування, які спрямовані на підвищення соціально-економічної безпеки ОТГ, в контексті глобалізаційних та євроінтеграційних викликів є:

- підтримка підприємств і об'єктів інфраструктури, які життєво важливі для населення громади;
- забезпечення умов для нормальної життєдіяльності населення;
- надання сприяння переважного розвитку на даний період найбільш прибуткових і перспективних підприємств, а також підприємств, що володіють в загальній системі територіального поділу праці довгостроковими економічними перевагами;
- розвиток місцевої інфраструктури.

Таким чином, можна окреслити основні напрямки, які зумовлюють логіку подальших досліджень в даній сфері:

1. Необхідно провести докладне дослідження категорії соціально-економічного сектора громади, до сих пір не має свого стійкого змістовного розуміння.
2. Слід виділити набір якісних і кількісних показників стійкості соціально-економічного розвитку ОТГ, які відображали б його рівень у взаємозв'язку з макроекономічними показниками національної економіки.
3. Передбачається необхідність структуризації і «цифровізації» показників ресурсного потенціалу території ОТГ.
4. Необхідно проаналізувати наявні та виробити нові механізми управління, адекватні реальним і потенційним загрозам розвитку ОТГ.

### Список використаних джерел

1. Антошкін В.К. Сутність соціально-економічної безпеки регіонів та її зв'язок з національною безпекою держави / В.К. Антошкін // Економіка та управління національним господарством: Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 3 (27). – С. 17–23.
2. Белай С.В. Концепція стратегії соціально-економічної безпеки регіонів України [Електронний ресурс] / С. В. Белай // Державне будівництво. — 2012. — № 2. — Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/04.pdf>
3. Криленко І.В. Економічна безпека регіону як складова забезпечення національної економічної безпеки / І.В. Криленко // Ефективна економіка. – Дніпропетровський ДАУ, 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1779>.

**Huz Vitalii,**  
bachelor of specialty  
"Public management and administration"  
of the department of economic theory, i  
ntellectual property and public administration  
Polissia National University, Zhytomyr

**Scientific supervisor** : Datsii Nadiia,  
doctor of sciences in public administration,  
professor, professor of the department of economic theory,  
intellectual property and public administration  
Polissia National University, Zhytomyr

## **APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF LOCAL GOVERNMENT IN THE ASPECT OF THE SOCIAL INSTITUTION OF DEVELOPMENT**

In the conditions of the growing role of the social institution of development as the basis of local self-government, the use of human resources should be based exclusively on the principle of subsidiarity [1, p. 78]. According to this principle, the solution of each issue should be transferred to the level closest to the citizen. The state should hand over to local self-government all issues of livelihood of the population (in particular, some of the issues of state importance) that can be resolved at the local level. But the local government should also strive to leave to the decision of the citizens themselves and the various structures of civil society created by them (the third sector) all issues of life support that they can solve independently. This principle at the local level provides for the subsidiary responsibility of authorities and public structures for the state of affairs in cities and villages. We can single out such strengths of the third sector in solving local problems as the ability to meet the needs of different segments of the population, compassion and commitment, and the ability to win trust.

Different sections of the population are interested in solving certain issues of municipal life in different ways. Therefore, the subsidiary participation of the population in local self-government involves the structuring of the population into groups that have and defend certain corporate interests.

There are four characteristics of any local community that determine its stability [1, p. 80]: "1. People; 2. Territory - limited space; 3. Social interaction; 4. A sense of community."

In cities and towns, one can name many different local local communities, formed according to different characteristics. The relations of these local communities with local self-government bodies are based on the support and protection of their interests [3]: business and financial circles are interested in the development of their business and the creation of favorable conditions for this at the local level; local branches of political parties are interested in carrying out the policies of their parties at the local level; professional interest groups (miners, metallurgists, builders, scientists, engineering intelligentsia, teachers, doctors, cultural workers, etc.), as well as their official bodies - trade unions defend the professional interests of individual groups; social organizations express the corporate interests of certain social strata of the population (veterans, women's, youth, associations of the disabled, etc.); territorial organizations express the interests of small territorial communities (bodies of territorial public self-government, associations of housing owners, housing and construction and garage

cooperatives, summer cottage associations, etc.); national communities, religious organizations of various denominations are interested in preserving their national and cultural traditions, way of life, objects of religious worship; charitable organizations (foundations, boards of trustees, volunteer organizations of schoolchildren, students, pensioners, etc.) would like to count on the support of local self-government bodies for their actions and support; interest organizations (human rights, environmental, anti-drug, animal and plant protection, cultural, sports, tourist, hunters and fishermen, etc.) also count on the support of local self-government bodies for their programs and actions.

Political parties are not always active at the local level. The rest of the local local communities can be legally formalized or informal. Legally registered local local public organizations are non-profit organizations and they can have the organizational and legal form of a public organization, a religious organization, a consumer cooperative, an association of legal entities, a foundation, an institution, etc. [2].

In order for territorial communities to be able to participate in the development of local policy and in the process of local self-government, they must, first of all, be well informed about the socio-economic condition of the city, village, about the tasks that the local government sets before itself, about the role, which each local community can play in solving these tasks. In this regard, the activities of local authorities should be open.

Sometimes, decisions and actions of local self-government bodies in most cases do not have the necessary information transparency. Meanwhile, in the conditions of self-government, the population should not only be aware of the activities of local authorities, but also have the opportunity to express their opinion regarding these activities. Elections are an important indicator of public opinion on the activities of local self-government bodies.

#### **References:**

1. Bula S., Hnatiuk V. Local democracy as a fundamental category in the actualization of manifestations of institutional and legal modules of local self-government: correlation, formalization and schematization of basic concepts. *Bulletin of Lviv University*. 2015. Issue 6. P. 76-88.
2. Interaction of state authorities and civil society: training. manual / for sciences ed. Dr. Soc. Sciences, Prof. Y. P. Surmina, Dr. Hist. Sciences, Prof. A. M. Mykhnenko; author col.: Y. P. Surmin, A. M. Mykhnenko, T. P. Krushelnytska and others. Kyiv: NADU, 2011. 388 p.
3. Datsii N.V., Zaitseva L.I., Kravchenko O.O. Development of civil society as an institution of public power. *Public administration: improvement and development*. 2020. vol. 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>. (date of application: 12.10.2023).

**Немирівська Олена Яківна**  
кандидат наук з державного  
управління, доцент, доцент

## **ПРО ДЕЯКІ АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

Україна переживає один з найскладніших періодів своєї новітньої історії. Розбудова державності з вимушених причин почала набувати незвичних та непередбачуваних форм. Окрім цього, занепокоєння викликає згортання трансформаційних процесів в сфері місцевого самоврядування, реформі децентралізації влади. Саме ця реформа в довоєнний період стала однією з найбільш успішних за оцінками експертів останні кілька десятиліть незалежності України. За досить короткий період вдалося сформувати основи оновленої організаційно-нормативної бази із новітнім усвідомленням ролі та призначення даного рівня органів публічної влади для українського соціуму. І це зовсім не означає, що не було складнощів, особливо на початковому етапі імплементації реформи. І, перш за все, варто згадати слабку освіченість громадян щодо майбутніх переваг згаданої реформи особисто для їх життя, розвитку їх громади. Потрібно було впроваджувати серйозну просвітницьку та роз'яснювальну роботу задля переконання людей в тому, що зміни дадуть їм переваги. І це вдалося, хоча гострі дискусії та обговорення стали нормою під час запровадження нововведень в даному питанні. І навіть довгоочікуване оновлення закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» [1] набуло свого юридичного вирішення лише в травні-липні цього року, хоча і з деякими обмовками, тобто відтермінуванням введення в дію, що пов'язано з війною в Україні.

Проте на сучасному етапі суттєві обговорення виникли щодо вилучення з місцевих бюджетів так званого військового ПДФО на користь військових потреб. Питання і насправді є непростим, оскільки і до війни податок на доходи фізичних осіб в більшості об'єднаних територіальних громадах був основним джерелом наповнення місцевого бюджету. А під час повномасштабного вторгнення і значній участі представників громад України у військових діях та відсутності можливості активної участі капіталу в розвитку певних територій, він став майже єдиною суттєвою можливістю утримання балансу для великої кількості українських громад. Щоправда є і зворотній бік цієї ситуації – бездумне та невиправдане сучасними реаліями використання коштів в деяких місцевих громадах, що спирається на розгубленість та стресовий характер життя великої кількості наших співвітчизників, які перестали цікавитись та моніторити діяльність органів публічної влади, що останніми роками стало дієвим запобіжником та гальмом для владних органів, особливо місцевого рівня, діяти не обертаючись на думку громадян, а також спрощення, а іноді і майже закритий характер багатьох процедур і загальних можливостей доступу до публічної інформації, що пояснюється воєнним станом в країні.

В той же час перед громадами різного рівня сьогодні постали питання надзвичайної складності і насиченості, вони є незвичними в умовах повномасштабної війни для громад, а також супроводжуються зменшенням з об'єктивних причин кількості і рівня кваліфікованих спеціалістів в органах публічної влади, неможливості застосувати традиційні моделі та процедури залучення інвестицій в свої громади. Хоча і не можна говорити про відсутність результатів і бездіяльність навіть в таких складних обставинах. Мова йде про 2 млрд. гривень, що надійшли до місцевих бюджетів від малої приватизації, оренди держмайна та реалізації землі за час повномасштабної війни, про що звітує профільне міністерство. Хоча, зрозуміло, ці доходи в рази поступаються згаданому ПДФО. Проте все більшої актуальності набуває питання, а отже і тиск на представників місцевої влади з вимогою розпочинати більш системну розбудову та подальшу трансформацію територій, які знаходяться у відносній безпеці. Проте і можливих ризиків, як показав минулий період, уникнути скоріш за все не вдасться, а отже і готовність влади до їх убезпечення, де це є можливим або уникнення також не знімає підвищеної відповідальності з останніх.

Викликає повагу і надає надію підтримка західних партнерів України, що реалізується весь час повномасштабної війни. Прикладом цьому є окремі проекти, що здійснюються в багатьох регіонах України щодо відновлення логістичної та житлової інфраструктури громад. Проте сьогодні все гостріше постає питання налагодження визначеної і адекватної роботи щодо системного відновлення, а у більшості випадків навіть створення економічної основи для стабільного наповнення бюджетів всіх рівнів за рахунок залучення коштів на потреби розвитку регіонів і громад, а не лише вирішення сьогоднішніх нагальних питань щодо житла та доріг, відновлення базової соціогуманітарної інфраструктури для громадян. Значною з цієї точки зору стала підтримка представниками Європарламенту, зокрема щодо необхідності передбачити не менше 15% в майбутньому Українському фонді саме на залучення і освоєння місцевими спільнотами. Проте, як вбачається, ключовим все ж таки має стати питання щодо максимального ментального залучення наших співвітчизників до самої ідеї відбудови країни в цілому і своєї громади зокрема. Загальновідомо, як легко втрачається довіра до влади і як іноді важко, а подекуди і неможливо її здобути згодом. Без активних і свідомих громадян країну розбудувати неможливо.

#### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 16.10.2023)

**Сафронова Ольга Миколаївна,**  
к.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
маркетингу та публічного управління



## **ПЕРСПЕКТИВИ КОРПОРАТИВНОЇ РЕФОРМИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Положеннями Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, зафіксовано, що сторони домовилися співробітничати, зокрема, з питань захисту прав акціонерів, кредиторів та інших заінтересованих сторін відповідно до вимог ЄС, а також подальшого розвитку політики корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів, поступового наближення до правил і рекомендацій ЄС у цій сфері відносин [1, гл. 13, ст. 387]. Потреби виконання цих домовленостей зумовили необхідність проведення корпоративної реформи в Україні, зорієнтованої на системне впровадження усталених міжнародних принципів і стандартів корпоративного управління. Однією з пріоритетних сфер проведення цієї реформи визначено розвиток на корпоративних засадах державних унітарних підприємств і компаній із контрольним пакетом акцій (паєм), що належить державі в їх статутному капіталі.

У цьому зв'язку протягом 2016–2017 рр. було прийнято низку нормативно-правових документів [2-4], в яких були визначені критерії обов'язковості створення наглядових рад державних підприємств, порядок їх діяльності та ліквідації, порядок призначення представників держави та відбору кандидатів у незалежні директора (члени) наглядових рад. Також був встановлений порядок проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі, вимоги до незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі.

До 2022 року були зроблені важливі кроки у цій сфері відносин – сформовані наглядові ради державних компаній, відпрацьовані базові механізми відбору, оцінки діяльності і мотивації членів наглядових рад (незалежних директорів). Проте останнім часом реформаторські зусилля загальмувались, що негативно позначилось на результатах діяльності державних компаній та призвело до відчутного зростання рівня непрозорості і корупційності управлінських рішень з боку їх вищих менеджерів.

Потреби подолання такого стану справ зумовлюють необхідність повернення до виконання завдань корпоративної реформи, використання її потенціалу для забезпечення надійного функціонування державного сектору національної економіки в умовах військового часу. Перспективи здійснення цієї реформи зумовлюються потребами усунення найбільш суттєвих прорахунків, що виявилися в попередній період, а також використання можливостей, що створюються реаліями сучасного господарського життя та управлінської практики (рис. 1).

Напрями корпоративної реформи в державному секторі економіки України протягом 2016 – 2022 рр.	Перспективні напрями корпоративної реформи в державному секторі економіки України
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування нормативно-правових та організаційних засад створення і діяльності наглядових рад державних підприємств і компаній;</li> <li>- опрацювання моделі організації діяльності наглядових рад (в т.ч. – із залученням незалежних директорів) на ряді державних підприємств і компаній;</li> <li>- опрацювання ефективних механізмів забезпечення прозорості та розкриття інформації державними підприємствами і компаніями, вдосконалення механізмів фінансової та нефінансової звітності, проведення аудиторських перевірок (в т.ч. – зовнішніми незалежними аудиторами) та вжиття заходів за висновками аудиту;</li> <li>- впровадження практики розробки і реалізації стратегічних планів та інших ключових документів корпоративного управління державних підприємств і компаній;</li> <li>- формування основ впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усунення суперечностей, невідповідностей нормативно-правового та організаційного забезпечення діяльності наглядових рад державних підприємств і компаній;</li> <li>- формування належного інформаційного-методичного, організаційно-кадрового супроводу, мотиваційних механізмів діяльності наглядових рад (в т.ч. – із залученням незалежних директорів) державних підприємств і компаній;</li> <li>- поширення практики застосування ефективних механізмів забезпечення прозорості та розкриття інформації державними підприємствами і компаніями;</li> <li>- опрацювання і поширення ефективних механізмів впровадження політики власності щодо суб'єктів державного сектору економіки;</li> <li>- професіоналізація функцій управління державними активами як засіб боротьби з корупцією, уникнення надмірного політичного втручання в діяльність державних підприємств і компаній тощо</li> </ul>

Рис. 1 Напрями корпоративної реформи в державному секторі економіки України (розроблено автором)

До числа перспективних напрямів розвитку корпоративної реформи в державному секторі економіки України слід віднести насамперед опрацювання ефективних механізмів організації роботи наглядових рад, їх доповнення необхідними засобами інформаційного супроводу та належної мотивації діяльності членів цих рад. У цьому зв'язку доцільно розробити спеціальний регламент діяльності іноземних громадян - членів наглядових рад та незалежних директорів державних компаній. Такий підхід дозволить

не тільки відпрацювати всі необхідні процедури і правила функціонування інституту наглядових рад та незалежних директорів в державних компаніях, але й більш чітко визначитися із їх специфікою у відношенні різних груп членів відповідних управлінських структур. Уявляється, що певна централізація функції відбору членів наглядових рад (незалежних директорів) у профільному органі управління державними компаніями сприятиме виконанню цього завдання. На цих засадах суттєво підвищується рівень обґрунтованості необхідних управлінських рішень і, відповідно, збільшуються можливості послідовності і незворотності проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки України.

### Список використаних джерел

1. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 р. 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text>
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності: Закон України від 2.06.2016 р. №1405-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text>
3. Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 142 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#Text>
4. Деякі питання управління об'єктами державної власності: Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 143 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#Text>

**Негрич Микола Михайлович,**  
к.держ.упр., докторант МАУП  
**Бабінін Денис Миколайович,**  
аспірант МАУП

## ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ІНФРАСТРУКТУРНІЙ СФЕРІ

Розвиток механізму фінансування та ефективного виконання проектів розвитку інфраструктури на базі державно-приватного партнерства (ДПП) пов'язано з всілякими впливами факторів. Тому особливо актуальним проводити оцінку можливого рівня ризиків під час здійснення проектів розвитку інфраструктури на базі ДПП з метою підвищення ефективності та додаткового розвитку механізму фінансування проектів [1].

Кожен проект розвитку інфраструктури на базі ДПП пов'язаний з певним ризиком. Переважно частина ризиків проекту ДПП у розвиток інфраструктури відповідає ризикам інвестиційних проектів, що здійснюються повною мірою приватною компанією. Разом з тим, існують деякі специфічні ризики проектів ДПП, обумовлених роллю держави у проектах ДПП, як партнера, а не контролера [2].

Існує взаємозв'язок рівня ризику проекту ДПП зі ступенем співробітництва держави та приватного сектору: чим більше співробітництва, тим більше додаткових ризиків, зокрема адміністративні ризики. Однак тісне співробітництво держави з підприємствами дає можливість нівелювати багато ризиків, наприклад, ризик недоотримання доходів за проектом.

У процесі підготовки та реалізації будь-якого ДПП-проекту одним із самих складних моментів є діагностика проектних ризиків та матриця їх розподілу між публічним та приватним партнером. Варто зазначити, що кількість ризиків та порядок їх розподілу при зведенні та експлуатації подібних об'єктів може суттєво відрізнятись [3]. Від повноти ідентифікації та якості розподілу ризиків, зафіксованих в угоді, безпосередньо залежить успіх реалізації ДПП-проекту, спрямованого на розвиток інфраструктури. Тому необхідно в кожному ДПП проекті максимально докладно вказувати обов'язки сторін в угоді, правила його розірвання та інші основні параметри.

Дослідження реалізації ДПП-проектів, спрямованих на інфраструктурний розвиток, дозволило констатувати, що на сьогодні відбувається пошук оптимальної схеми реалізації таких проектів. У сучасних умовах ситуація реалізації проектів ДПП характеризується саме з фінансуванням таких проектів із бюджету поряд із приватним капіталом. Для порівняння, 15 років тому приватні інвестори при спорудженні різних об'єктів спортивного призначення могли обійтися лише власними коштами. І в останні роки залучення кредитних ресурсів банківських організацій починає дедалі активніше використовуватися під час реалізації соціальних проектів у регіонах.

Залучення бюджетних коштів вимагає проведення ретельної оцінки ефективності їх використання, що стає одним із найважливіших етапів запуску проекту ДПП. Необхідно зазначити, що проект на основі ДПП повинен бути економічно вигідним для інвестора та ефективним, щоб показати свою перевагу над іншими формами співпраці держави з бізнесом, наприклад, держзамовлення. Таким чином, при реалізації таких проектів велике значення набуває оцінка їхньої ефективності. В зв'язку з цим доцільно в оцінці ефективності активніше використовувати інструментарій економіко-математичного моделювання, що дозволяє оперативно та точно визначити досягнуті фінансові результати, з успіхом, що застосовується у діяльності бізнес-структур. Розширення використання економіко-математичного інструментарію у механізмі ДПП дозволяє зміцнити довіру приватних інвесторів і стати хорошим стимулом для їх участі в модернізації та розвитку інфраструктури в регіонах України. Більш того, подібні моделі можна застосувати для оцінки та розвитку фінансового та інвестиційного потенціалу

на фазі експлуатації інфраструктурних об'єктів. Для впровадження найкращих практик реалізації ДПП проектів у сфері розвитку інфраструктури на кожному з етапів життєвого циклу ДПП-проекту слід ретельно здійснювати контроль за його реалізацією та вживати заходів, спрямованих на: досягнення вищої якості проекту, його докладну деталізацію та постійний моніторинг критеріїв ефективності та умов щодо ДПП-проекту; підвищення ступеня керованості та контрольованості результатів здійснення проекту розвитку інфраструктури у соціальній сфері; можливе зниження адміністративних бар'єрів, що заважають ефективній реалізації ДПП-проекту; досягнення максимального рівня інформаційної відкритості на кожному етапі життєвого циклу проекту для залучення більшої кількості учасників проекту.

### Список використаних джерел

1. Кузнєцова, А., Кліпкова, О., & Маслов, В. (2022). Методологія оцінювання ефективності проектів державно-приватного партнерства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(41), 339–349. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251466>
2. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О. Державно-приватне партнерство як інституціональний інструмент інвестування економіки країни. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 111–116.
3. Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г. Аналіз державно-приватного партнерства в Україні та світі. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 60–67.

**Жабський Владислав Ігорович**,  
аспірант кафедри публічного управління та  
економіки, спеціальність «Публічне  
управління та адміністрування»  
ТНУ імені  
В.І.Вернадського

## РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Корпоративне управління в державних підприємствах потребує підвищення ефективності та удосконалення, зважаючи на негативні економічні фактори в умовах воєнного стану в Україні.

Як свідчить статистика, всього зареєстровано майже 3 500 об'єктів державної власності різної організаційно-правової форми, 40% з яких зупинили роботу і є робочими лише на папері. Кожне третє підприємство є збитковим та виступає потенційним джерелом фіскальних ризиків. Через недостатню якість механізмів контролю та незадовільний рівень прозорості

діяльність державних підприємств є джерелом корупційних ризиків та збитків держави [1].

Саме тому обрана тема для дослідження є актуальною у нинішній час і потребує значної уваги до себе.

Реформа механізму публічно-правового регулювання корпоративного управління в державних підприємствах покликана реалізуватись через п'ять наступних складових елементів :

1. **Прозорість та звітність** – доступ до достовірної та актуальної інформації про кожне державне підприємство;

2. **Корпоративне управління** – впровадження сучасної системи менеджменту відповідно до чітких стратегічних цілей.

Важливість реалізації даного складового елементу підтверджується й тим, що реформування наглядових рад державних підприємств є умовою, необхідною для отримання макрофінансової допомоги від ЄС [2].

3. **Прозора приватизація** – задля зменшення кількості державних підприємств;

4. **Ліквідація** непрацюючих державних підприємств із обов'язковим залученням професійних незалежних ліквідаторів;

5. **Оренда державного майна** через повністю прозорі аукціони.

Окрім того, з метою удосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава, у ВРУ було зареєстровано відповідний законопроект: «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава», від 06.07.2021 р. № 5593-д [3].

Зі змісту вказаного документу вбачається, що він дозволить наблизити законодавство України до міжнародних стандартів корпоративного управління в частині спрощення та модернізації процесів фінансового планування, розширення повноважень наглядових рад, врегулювання проблемних питань управління тощо.

Відтак, наразі важливим завданням держави є зробити процес управління державними підприємствами прозорим і професійним, відповідно до високих міжнародних стандартів шляхом проведення кардинальних змін у механізмі регулювання корпоративного управління такими підприємствами.

Таким чином, впровадження вищезазначених п'яти наступних складових елементів реформи механізму публічно-правового регулювання корпоративного управління в державних підприємствах дозволить підвищити економічну ефективність та прозорість діяльності державних підприємств.

### Список використаних джерел

1. Публікація на офіційному сайті Офісу реформ Кабінету Міністрів України. URL: [Реформа управління державними підприємствами: навіщо ця реформа та основні зміни \(rdo.in.ua\)](https://rdo.in.ua/);

2. Публікація від 25.09.2023 на офіційному сайті «Українська правда». URL: [Білий дім розіслав листа із реформами, які має провести Україна для отримання допомоги | Українська правда \(pravda.com.ua\)](https://pravda.com.ua);

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава : Проект Закону України : від 06.07.2021 р. № 5593-д;

4. Меморандум про економічну та фінансову політику : Додаток І. від 24.03.2023 р. URL: [МВФ-Україна: Лист про наміри та Меморандум про економічну та фінансову політику, 24 березня 2023 року \(bank.gov.ua\)](https://bank.gov.ua);

5. Публікація Контриб'ютора Forbes - Василя Поворозника від 29.05.2023р. на офіційному сайті Forbes. URL: [Чим важлива реформа корпоративного управління держкомпаніями та чому від неї залежить допомога МВФ — Forbes.ua](https://forbes.ua).

**Коцул Д.В.**, аспірант кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **ЛОБІСТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВАЖЛИВІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ЗАГРОЗИ**

Лобістська діяльність є суттєвим чинником розвитку парламентських погоджувальних процедур та одним із найважливіших інструментів, що забезпечує безперебійну роботу державного механізму в багатьох країнах. При цьому лобізм як суспільна діяльність є досить неоднозначною. З одного боку, лобізм створює можливості реалізації фундаментального права кожного громадянина спрямовувати індивідуальні та колективні звернення (петиції) до органів публічної влади та їх посадових осіб. Як наслідок, в основу прийняття рішень у публічному управлінні покладається процес представництва суспільних інтересів – донесення до держави тих уявлень, цінностей, проблем, які є суттєвими для населення або окремих його груп. З другого боку, лобістська діяльність створює цілу низку потенційних загроз, основна частина яких пов'язана зі спотворенням представництва суспільних інтересів, дезінформацією представників органів публічної влади, а також закритістю лобістської діяльності та корупцією, що впливає з цього, зрощуванням владних та комерційних структур. Доволі часто метою лобістської діяльності є не забезпечення реалізації суспільних цінностей, а послідовне відстоювання вузькокорпоративних інтересів.

Внаслідок цього, незважаючи на те, що лобістська діяльність є позитивним елементом взаємодії з громадськістю та законним каналом діалогу між державними та недержавними суб'єктами, преференційний доступ впливових сторін до державних посадових осіб може призвести до

невиправданого посилення їх впливу та перешкодити забезпеченню суспільних інтересів, у тому числі через незаконну практику [1].

Незважаючи на суспільну важливість відповідних питань, наразі як в науковій літературі, так і в законодавстві різних країн відсутні єдині універсальні визначення таких дефініцій як "лобізм" та "лобістська діяльність", а також загальноприйняті засади лобістської діяльності. Хоча слід відмітити, що в умовах глобалізації, прискореної інформаційної взаємодії та уніфікації основних блоків законодавства, які регулюють найзагальніші схожі для всього людства суспільні відносини, відбувається інкорпорація, впровадження загальноновизнаних, найбільш ефективних алгоритмів формування суспільних відносин у національне право суверенних держав.

В результаті розвиток лобізму на національному рівні відбувається під дією зовнішніх та внутрішніх чинників. Зокрема, розробка на міжнародному рівні уніфікованих правил або створення коаліцій та об'єднань держав, що сприяють розвитку інституту узгодження інтересів, належать до зовнішніх чинників. Натомість, внутрішніми чинниками є історичний діалектичний внутрішньодержавний розвиток цього інституту, політичні та економічні зміни, що так чи інакше впливають на процес державного будівництва та, водночас, на механізми узгодження інтересів.

При цьому серед внутрішніх регулятивних чинників, що впливають на державні інститути, а також їх взаємодію з суспільним середовищем, найпотужнішим є розвинене громадянське суспільство, що характеризується високим рівнем правосвідомості та, що найважливіше, культурою взаємоповаги та позитивного співіснування. Соціальна ж участь, досягнута за допомогою представницької демократії, є одним із механізмів, що забезпечує громадянам ширшу свободу участі у політичному житті держави. Крім того, соціальна участь забезпечує можливість для того, щоб громадяни могли зробити свій внесок у розробку законодавчих актів, і, таким чином, надає їм атрибуту активного громадянського стану, включаючи прерогативи, права та можливості втручатися в процес управління країною, брати участь у формуванні та діяльності органів публічної влади [2]. Крім того, прозорість сприяє зближенню громадян та уряду, зокрема завдяки забезпеченню участі громадськості у процесі прийняття державних рішень, внаслідок чого державна політика стає більш легітимною та ефективною, краще враховує потреби та інтереси суспільства.

Загалом суспільна важливість, особливості, ризики та загрози лобістської діяльності переконливо свідчать про значимість відповідного напряму досліджень не лише для окремо взятих країн, а й для всієї світової спільноти. Доцільно прикладати подальші суттєві зусилля, спрямовані на розвиток теоретичних засад та розробку дієвих механізмів лобістської діяльності, які б мінімізували окреслені та інші ризики та загрози, водночас забезпечуючи повноцінне представництво суспільних інтересів в публічному управлінні.



### Список використаних джерел

1. Garcia A.N. Enhancing efforts to use good governance to prevent, expose and deal with corruption: two essential measures: UN Economic and Social Council Document, E/C.16/2016/6, 21 January 2016. URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N16/014/16/pdf/N1601416.pdf> (дата звернення: 21.09.2023).

2. José Antônio Pimenta Bueno, Direito público brasileiro e análise da Constituição do Império. Rio de Janeiro, Brazil, Ministério da Justiça e Negócios Interiores, Serviço de Documentação, 2018. 82 p.

**Mozharivskyi Yaroslav,**  
Graduate student,  
Specialty 281 «Public Management and Administration»,  
Taurida V. I. Vernadsky National University

### INTERACTION OF LOCAL COMMUNITY DEVELOPMENT INSTITUTIONS

Territorial communities are important units of the administrative system of the state and subjects of the socio-economic development of the country. The implementation of the decentralization reform in Ukraine and the development of local infrastructure require a systemic approach that involves the interaction of various institutions. First of all, it concerns the integration of efforts of local self-government bodies, public and charitable organizations, regional agencies, educational and scientific institutions, mass media, social enterprises, etc. Their activities play an important role in ensuring the sustainable development of communities, solving common problems and creating new opportunities for the territory. Unfortunately, in today's conditions, they compete for budget funding, as well as for access to grant funds.

In this context, the joint coordination and collaboration among various structures and institutions of state and public authorities become crucial for ensuring effective management in the conditions of martial law in Ukraine. It is important to overcome transitory economic and social problems in the state, making managerial decisions at the micro and macro levels with awareness of all the dangers of long-term economic stagnation [1, p. 333].

Today, there is no effective public control over the activities of state authorities and local self-government bodies in Ukraine; the practice of involving the public in the formation and implementation of state policy and solving issues of local importance is insufficient [2, p. 141]. Public organizations and active citizens can bring valuable initiatives and expertise to decision-making processes, contributing to a more democratic and representative approach to local development management.

The activities of civil society institutions must correspond to the strategic goal of creating conditions for the fullest possible self-realization and satisfaction

of the interests of society, individual individuals and their collective associations [3, p. 49]. Public organizations, trade unions, charitable foundations and other institutions can jointly solve issues and implement projects aimed at achieving common goals in communities to build a fair, open and progressive society.

It is important to take into account that local communities have their own unique characteristics and needs, so the approach to development should be individualized. Collaborative work and the exchange of innovations between development institutions and communities help to create effective solutions that take into account this diversity and contribute to the growth of the quality of life in different regions.

According to expert opinion [4], in order to strengthen local economic development teams and establish inter-municipal cooperation, it is expedient to create:

- local development agencies;
- business support or entrepreneurship development centers;
- entrepreneurship support funds;
- other institutions of local development.

The successful interaction of local community development institutions is based on the study and development of effective strategies. These strategies should contribute to the improvement of the quality of life of local residents and the development of infrastructure.

Joint projects, exchange of experience and resources, as well as involvement of residents in decision-making – these are some key aspects of effective cooperation. Taking into account the current problems and needs of territorial communities, the development and improvement of infrastructure should take into account housing conditions, environmental safety, access to education and the health care system at the local level.

## References

1. Sova O. (2022). Modern challenges of the socio-economic system in the conditions of a global crisis. Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки: *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. ХНУМГ імені О. М. Бекетова. 344 с. С. 332–334. URL: [https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy\\_2022/Zbirnik\\_te\\_z\\_konf\\_2022.pdf](https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy_2022/Zbirnik_te_z_konf_2022.pdf)
2. Дніпров О. (2021). Взаємодія органів виконавчої влади та громадських інституцій: адміністративно-правовий аспект. *Підприємництво, господарство і право*, 4, 138–143. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.4.20>
3. Васільєва Л. (2023). Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах децентралізації влади. *Економічні горизонти*, 1(23), 43–50. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.272840](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.272840)
4. Крижанівський В. (2022). Інституції місцевого розвитку. *Програма USAID DOBRE*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15617>

**Нищенко Євген Вікторович,**  
аспірант кафедри публічного управління  
та економіки, спеціальність  
«Публічне управління та адміністрування»  
ТНУ імені В. І. Вернадського

## **АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЙНОВИМИ ВІДНОСИНАМИ**

Сучасні умови господарювання характеризуються ускладненням зв'язків та взаємодій між суб'єктами різного розміру та рівня управлінської ієрархії, наростанням невизначеності та волатильності значної кількості макроекономічних параметрів зовнішнього середовища, підвищенням ступеня відкритості та протекціонізму економічних систем різного роду, наростанням значимості інформації та багаторазовим збільшенням її кількості, зростанням та людського капіталу, переоцінкою ролі останнього у відтворювальному процесі [1, 2, 3]. Паралельно із зазначеними процесами відбувається зміна макроекономічного та фінансового регулювання, яка також накладає свій відбиток на ефективність функціонування державної політики регулювання майнових відносин. Об'єктом державної політики регулювання майнових відносин є майновий комплекс, який є чинником створення вартості, тобто активною частиною відтворювального процесу. Він вимагає певного рівня поточних витрат на утримання, так само як і інвестицій у відновлення та розвиток, без яких перспективне його використання ставатиме все менш ефективним. Очевидно, що питання визначення суб'єкта-носія поточних та капітальних витрат вирішується багато в чому на основі співвіднесення поточних витрат та перспективних вигод від володіння тим чи іншим активом, у зв'язку з чим широкий прошарок об'єктів власності є економічно недоцільним для придбання і тому продовжує залишатися тягарем для поточного власника. Цьому сприяють і об'єктивні обмеження, пов'язані із низькою доступністю фінансових ресурсів, високою вартістю капіталу тощо.

Можна виділити в сукупності проблем державної політики регулювання майнових відносин кілька узагальнених категорій, таких як економічні, управлінські та нормативно-правові. Важливу роль розглянутій проблемі недофінансування майнового комплексу грають суперечності між науково-технічним прогресом і рівнем соціально-економічного розвитку. Так, власники майна, приходячи до розуміння доцільності інвестицій у розвиток та модернізацію майнового комплексу, найчастіше стають заручниками нестачі капіталу або необхідності нести соціальну відповідальність, якщо актуальна та перспективна технологія виявляється більш дорогою або менш трудомісткою, ніж доступніша за ціною застаріла технологія. В результаті соціально-економічна ефективність таких капіталовкладень у розвиток майнового комплексу виявляється свідомо нижчою, що негативно позначається на динаміці соціально-економічного розвитку. Таким чином, економічні чинники накладають цілу низку

обмежень на повноту реалізації відносин володіння, користування та розпорядження, забарвлюючи їх у «доцільне та відповідальне володіння», «раціональне користування» та «ефективне розпорядження».

В іншому випадку майновий комплекс, що за своєю матеріально-речовинною формою відноситься до активної частини відтворювального механізму, може стати фактором зниження вартості сукупного капіталу, що потребує управлінського втручання. Саме з цього погляду важливим є другий клас проблем, пов'язаних з адмініструванням відносин власності, предметом яких є об'єкти майнового комплексу.

Організаційні та адміністративні проблеми реалізації державної політики регулювання майнових відносин в контексті управління регіональним розвитком включають такі найбільш значущі позиції:

1) Формальне чи неадекватне цілепокладання та прогнозування розвитку регіонального майнового комплексу, відсутність чіткого бачення його перспектив, існуючих та потенційних загроз.

2) Недостатня самостійність регіонального рівня управління, як у частині прийнятих рішень, і у частині фінансового забезпечення реалізації. Адаптація програмно-цільового підходу до управління соціально-економічним розвитком підпорядкувала прийняті рішення логіці державних (муніципальних) програм, заходи яких повинні суперечити заходам, передбачених у документах вищого рівня, а практиці застосування - повинні відповідати і відтворювати їх.

3) Суперечності та неузгодженість між різними рівнями управління, як і між різними категоріями власників, призводять до надмірної концентрації об'єктів власності, особливо у розрізі видів об'єктів майна та його функціональної структури.

### **Список використаних джерел**

1. Wills, P. Managing government property assets: international experiences. *Public Management Review*. 2009. Vol. 11. № 5. P. 725-728.
2. Stiglitz, J. E. Redefining the Role of the State. *World Economics*. 2001. Vol. 2. № 3. P. 45-86.
3. Поручник А.М. Національний інтерес України: економічна самодостатність у глобальному вимірі: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 352 с.

**Олійник Данило Андрійович,**  
аспірант кафедри публічного управління  
та економіки, спеціальність  
«Публічне управління та адміністрування»  
ТНУ імені В. І. Вернадського

### **СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Недостатній розвиток конкуренції регіонів є однією із ключових

причин високих виробничих і транзакційних витрат у функціонуванні регіональної економіки.

У зв'язку з цим виникає необхідність розкрити основні проблеми розвитку конкуренції у регіонах України, які звужують рамки економічної свободи та опосередковано впливають на сталий розвиток регіонів [1, 2, 3].

Нами запропоновано два основних фактори, які безпосередньо впливають на розвиток регіональних і місцевих ринків, отже, і конкуренції на них.

Перший чинник пов'язаний з особливістю організації та функціонування українських ринків: бар'єри входу на ринку, висока регіональна концентрація і регіональна централізація, слабкі стимули підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, низький рівень культури у сфері конкуренції - усе це об'єктивно ускладнює здійснення конкурентних відносин на регіональному рівні.

Другий чинник вбирає у собі всю сукупність діяльності органів публічного управління на регіональному рівні та органів місцевого самоврядування, здатних прямо і опосередковано впливати на функціонування товарних ринків та рівень конкуренції на них: антиконкурентна чи проконкурентна діяльність; створення, ліквідація, реорганізація державних та комунальних підприємств; ліцензування, тарифне регулювання та ін.

На самому початку виявлення проблем розвитку конкуренції в регіонах необхідно звернути увагу на твердження, яке полягає в тому, що фактори, які надають несприятливий вплив на конкуренцію, не можуть бути повною мірою усунені за допомогою лише застосування антимонопольних заходів - контроль та припинення порушень у галузі конкуренції.

Для синергетичного ефекту стосовно конкуренції необхідно реалізовувати механізм активної конкурентної політики, тобто впроваджувати конкуренцію там, де вона була відсутня, або змінювати структуру ринків в такий спосіб, щоб вони ставали сприятливими у розвиток конкуренції.

До міжрегіональних проблем розвитку конкуренції треба віднести:

- істотно відмінні умови здійснення економічної діяльності суб'єктів господарювання одного суміжного ринку, які стосуються різних областей;
- адміністративні бар'єри на переміщення товарів з одного регіону до іншого;
- високі тарифи на міжрегіональне перевезення;
- низька конкурентоспроможність локальних виробників.

Враховуючи державні та міжрегіональні проблеми розвитку конкуренції, а також самого об'єкта, де необхідно розвивати конкуренцію – регіон, нами пропонується систематизація основних проблем розвитку конкуренції в регіонах, диференційованих за трьома рівнями дослідження.

Перша група вбирає у собі основні теоретичні проблеми - сукупність чинників, які впливають на розвиток конкуренції у регіонах; низький рівень культури у сфері конкуренції.

Друга група включає економічні елементи: бар'єри входу ринку; регіональні антиконкурентні практики.

Третя група – організаційно-управлінські (інституційні): вплив органів публічного управління на конкуренцію; методологічні недоліки впровадження стандарту розвитку конкуренції у регіонах.

### Список використаних джерел

1. Kotler P. Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations: attracting investment, industry and tourism to cities, states and regions. New York: Free Press, 1993. 320 p.
2. Bailey J. T. Marketing Cities in the 1980s and Beyond. Cleveland: American Economic Development Council, 1989. 57 p.
3. Gold J. R., Ward S. V., Perkins H. C. Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions. *Journal of rural studies*. 1996. Vol. 2, no. 12. P. 202.

**Бессонов Вячеслав Александрович,**

студент магістратури спеціальності

281 «Публічне управління та адміністрування»

ТНУ імені В. І. Вернадського

**Науковий керівник:** Бельська Тетяна Валентинівна,

д.держ.упр., професор, професор

кафедри публічного управління та економіки

ТНУ імені В. І. Вернадського

## ВІДОБРАЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ

Процес формування моделей соціально-економічного розвитку країн безпосередньо пов'язаний із системою національних економічних інтересів, координація якої є одним із ключових питань усієї науки [1]. У той же час така постановка проблеми призводить до того, що дисбаланси та протиріччя в економічних інтересах суб'єктів ринку можуть перейти до стадії загострення [2]. У такому разі державна економічна політика може призвести до ситуації, коли пріоритетними є неринкові рішення, які знижують конкурентоспроможність національної економіки. Відкрите лобіювання інтересів окремих привілейованих суб'єктів потенційно може спричинити формування корупційних схем, функціонування яких підтримується членами владної коаліції [2]. У зв'язку з цим аналіз теорій економічних інтересів та їх облік під час управління національною конкурентоспроможністю є надзвичайно актуальним.

Економічні інтереси, являючи собою дуже складну економічну категорію, можуть розглядатися у різних аспектах. Залежно від переслідуваних цілей економічні інтереси поділяються на приватні та

суспільні. У свою чергу приватні інтереси можна розділити на індивідуально-приватні, що включають інтереси найманих працівників та осіб, які мають приватну власність, та підприємницькі, що відображають інтереси малого, середнього та великого бізнесу [3].

Носієм громадських інтересів може виступати держава чи громадські організації, які представляють все суспільство чи окремі його складові. Слід зазначити, що громадські інтереси, що включають питання національної оборони та безпеки, екологічної та правоохоронної діяльності, формування сучасної інфраструктури, незважаючи на безпосередній зв'язок із життєзабезпеченням населення використовують результати підприємницької діяльності. Однак у такому разі прибуток не розподіляється між суб'єктами, а прямує досягнення загального інтересу всіх агентів ринку.

Раціональний підхід людини економічної спонукає використовувати результати праці інших людей та економити власні ресурси, проте загальна ефективність такого процесу є низькою [2]. Сьогодні масовим стало явище заміщення загальнонаціональних та державних інтересів приватними інтересами суб'єктів. Причому подібні явища характерні як національної економіки загалом, але й окремих господарюючих суб'єктів, коли конфлікт інтересів виникає між власниками бізнесу та найманим менеджментом.

На жаль, на сьогоднішній день немає дієвого механізму протидії таким негативним тенденціям, що дозволяє запобігти підпорядкуванню загальнонаціональних та державних інтересів приватним інтересам бюрократії.

Слід зазначити, що поняття загального економічного інтересу, досягнення якого необхідне формування та розвитку конкурентоспроможності національної економіки, неможливо сформулювати простим інтегруванням економічних інтересів держави, організацій та приватних осіб з низки причин. По-перше, незважаючи на те, що держава, організації та фізичні особи є елементами однієї економічної системи, їх економічні інтереси часто прямо суперечать одна одній. Так, економічному інтересу організації у розширенні виробництва та соціальному забезпеченні працівників протистоять інтереси держави, які перебувають у збільшенні податкових платежів, та інтереси інвесторів фірми, які полягають у збільшенні суми дивідендних виплат. Особливо сильне протиріччя економічних інтересів держави, організацій та його засновників спостерігається під час ліквідації чи реорганізації юридичних. По-друге, загальні економічні інтереси - це інтереси вищого порядку, ніж інтереси держави, організацій та інвесторів, які мають підлеглий характер стосовно спільних інтересів.

Таким чином, загальний економічний інтерес - це інтерес національної економіки, що базується на приватних та суспільних інтересах, метою якого є підвищення національної економічної безпеки на основі соціальних, інноваційних, технологічних, трудових, інфраструктурних, інституційних пріоритетів, що визначають національну конкурентоспроможність, а також самодостатність економіки, які змінюються протягом тривалого терміну.

### Список використаних джерел

1. Бондар Н.М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства. Київ: НТУ, 2014. 336 с.
2. Бутко М., Сидоренко І. Еволюційні погляди на модернізацію різних ієрархічних рівнів виробничої інфраструктури. Економіст. 2013. №3. С. 11-14.
3. Віткін Л. Місце України у світовій та європейській якості. Стандартизація, сертифікація, якість. 2002. № 3. С. 43–49.

**Колесніченко Олександр Сергійович** студент кафедри публічного управління та економіки ТНУ імені В. І. Вернадського, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

**Науковий керівник:** Олена Леонідівна, Євмешкіна, доктор наук з державного управління, кафедра “Публічне управління та адміністрування”

## КРИЗА СИСТЕМНОЇ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ БІЗНЕСОМ ТА ВЛАДОЮ В УКРАЇНІ

Актуальність роботи над подоланням системної кризи в комунікації між бізнесом та владою в Україні особливо гостра на сьогоднішній день. Країна другий рік виснажується військовими діями. Економіка частково підтримується за рахунок зовнішніх інвестицій (інколи не раціонально витрачених), багато малого і середнього бізнесу закрились або знаходяться на межі закриття. З 24 лютого по 31 липня 2022 року закрилося 78 059 суб'єктів господарської діяльності, з них 76 825 ФОПів та 1 234 юрособи [1, с.4]. Від системної та якісної комунікації буде залежати відбудова всієї держави та кількість часу на відновлення.

Тож для початку давайте визначимось в термінах. **Влада (політична)** - це вид вольових відносин між людьми й політичними суб'єктами. Владу розуміють як здатність і можливість реалізувати свою волю, впливати на поведінку та рішення інших людей. Б. Рассел у своїй фундаментальній праці "Влада" виділяє такі види влади: церковну, революційну, економічну, традиційну, "очолену" владу і владу над громадською думкою [2, с.4].

Визначимось що ми маємо на увазі використовуючи слово “бізнес.” **Бізнес** (англ. business — справа, заняття, від давньоангл. bisignisse — турбота) — ініціативна економічна діяльність, багатопрофільна ініціативна економічна діяльність, що має ризиковий характер і спрямована на отримання економічної вигоди (прибутку, доходу) [3, с.4].

Р. Кантільон вперше визначив **підприємця як людину** з нефіксованими доходами, а бізнес — як процесу узгодження попиту і пропозиції в умовах невизначеності. Ж. Б. Сей також вважав підприємців



універсальними посередниками, які зв'язують між собою різних суб'єктів господарювання — виробників і споживачів, землевласників і фабрикантів тощо.

Для подальшого розвитку тез беремо за основу що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ [4, с.4]. Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави [5, с.4]

Виходячи з вищенаведеного можна сказати що один з показників ефективної роботи політичної (публічної) влади це створення умов для повноцінного життя та діяльності людини в усіх її проявах в тому числі і економічній діяльності а саме бізнесу. Це особливо важливо враховуючи наступне: “малий і середній бізнес — це основа економіки, що створює 60, іноді більше відсотків ВВП, 7 млн робочих місць та майже 40 відсотків податкових надходжень” - про це розповів Президент Володимир Зеленський під час виступу на форумі «Україна 30. Малий і середній бізнес та держава» у 2021 році [6, с.4]

Саме тому критично необхідно налагоджувати і підтримувати комунікацію між бізнесом та владою. Станом на зараз (жовтень 2023р) в Україні немає жодного інструменту який би допомагав бізнесу системно і в рамках правового поля впливати на рішення та закони які приймає політична влада країни.

Єдина можливість повідомити про свої проблеми та питання (не прокомунікувати) представникам влади це залишити заявку на окрему «гарячу лінію» для підприємців 0 800 503 045 та урядову «гарячу лінію». Що більш ніж недостатньо для нормального функціонування системи “бізнес - влада”.

Спробуємо підсумувати основні аспекти системної кризи комунікації:

**1) Недостатня відкритість та прозорість.** Влада не завжди надає громадськості достатню інформацію про свою діяльність та рішення. Це створює місце для чуток і підозр, що негативно впливає на сприйняття дій влади.

**2) Корупція.** Корупція є серйозною загрозою для розвитку бізнесу в Україні. Часто пов'язана з недостатньою взаємодією між бізнесом та владою. Недостатня прозорість та відкритість у прийнятті рішень і в укладанні договорів сприяють розповсюдженню корупції.

**3) Бюрократія та важкодоступність владних структур.** Бізнес часто стикається з великою кількістю бюрократичних перешкод і важко доступністю владних структур. Це гальмує розвиток підприємництва та інвестицій в Україні.

**4) Відсутність діалогу.** Бізнес і влада часто ведуть дії відокремлено один від одного, не відповідаючи на потреби і очікування інших сторін. Важливий аспект - це відсутність системного діалогу і консультацій між ними.

**5) Криза “стосунків” між владою та бізнесом.** На жаль у багатьох чиновників ще й досі збереглося відношення до бізнесу як до “туся якого треба регулярно щипати”. Між тим, як було наведено вище, малий та середній бізнес це 60-70% ВВП України [6, с.4]. То що

Для подолання кризи системної комунікації між бізнесом і владою в Україні необхідно впроваджувати заходи щодо збільшення відкритості, боротьби з корупцією та спрощення бюрократичних процедур.

Також важливо розвивати механізми публічного діалогу і консультацій між цими сторонами, щоб спільно розв'язувати проблеми та сприяти сталому економічному розвитку України.

#### Список використаних джерел

1. Український бізнес в умовах повномасштабної війни: аналітика стану за шість місяців (<https://business.dia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-povnomasstabnoi-vijni-analitika-stanu-za-sist-misaciv>);
2. Рассел Б. Власть. Новый социальный анализ.- К.: "Стэп-К", 1996.- 238 с;
3. ВУЕ - Велика Українська Енциклопедія (<https://vue.gov.ua/Бізнес>);
4. Конституція України ст. 5 (<https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i>);
5. Конституція України ст. 3 (<https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i>);
6. Сайт Укрінформ (<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3210973-malij-i-serednij-biznes-dae-60-vvp-i-bilse-zelenskij.html>)

**Торчинський Дмитро Вікторович,**

студент магістратури спеціальності

281 «Публічне управління та адміністрування»

ТНУ імені В. І. Вернадського

**Науковий керівник:** Бельська Тетяна Валентинівна,

д.держ.упр., професор, професор

кафедри публічного управління та економіки

ТНУ імені В. І. Вернадського

## СУЧАСНІ УЯВЛЕННЯ ПРО ПОЛІТИЧНУ КУЛЬТУРУ СУСПІЛЬСТВА

Політична культура розвивається на основі загальних закономірностей культури, але відносно до світу політичного і політики. Отже, політична культура має самобутність, що є одним із джерел різноманіття політичного розвитку. Як і культура в цілому, політична культура містить світоглядні універсалиї, що є системоутворючим фактором у сукупності елементів

політичної культури. Світоглядні універсалії мають особливі смисли та значення, притаманні культурі народу. Ці смисли та значення, які називають «екстракти думки, що існують у буттєвості людської свідомості» [1], характеризують властиве даному народу розуміння навколишнього світу, істини, держави і влади.

Різні підходи до дослідження політичної культури дали безліч тлумачень даного феномену, які фіксують спосіб існування та форми прояву, загальне та особливе, функції та вказівку на елементи, що утворюють поняття. Політична культура як синтез політики, політичного та культури не означає їх механічного з'єднання, але утворює якісно нове суспільне явище. Поняття політичної культури може бути розкрито через осмислення співвідношень між політикою, політичною системою та політичним життям. Політика, що включає різноманіття взаємовідносин з приводу влади, державного управління та досягнення спільних цілей, забезпечує цілісність соціуму і реалізується в політичній структурі суспільства, що стверджує інституційний порядок. Перший ступінь конкретизації політики відбиває сутнісний рівень політики, який проявляється в політичній реальності. Крім об'єктивного світу політика включає суб'єктивний світ уявлень, символів, ідей і смислів, що орієнтують акторів у політичній взаємодії та поведінці, що виявляється у політичному житті як іншого ступеня конкретизації політики. Політична культура поєднує обидві ступені конкретизації та відображає особливості політичного буття [2].

Щоб скласти повне уявлення про політичну культуру, слід проаналізувати політичні відносини в суспільстві, які є способом існування та формою прояву політичної культури. Політична культура виявляється у конкретних, що виникають, розвиваються і змінюються політичних відносинах між діяльними суб'єктами. Суб'єктно-об'єктні відносини формуються під час політичного процесу. У рамках політичного процесу виділяють чотири групи суб'єктно-об'єктних відносин, що закріплюють зміст політичної культури даного суспільства і складають онтологічну основу політичної культури [3].

Перша група суб'єктно-об'єктних відносин складається з відносин неінституційного суб'єкта політичного процесу та інституційного об'єкта (до політичних інститутів, до політичної системи в цілому, до міжнародного співтовариства, окремих країн або блоків країн).

Друга група відносин включає відносини неінституційного суб'єкта політичного процесу до самого себе, а також ставлення одних неінституційних суб'єктів до інших, що дозволяє вивчати індивідуальне, класову, групову та національну самосвідомість.

Третя група відносин включає відносини між інститутами політичної системи суспільства, які в цьому випадку виступають як інституціональні суб'єкти, що вступають у взаємодію один з одним і з міжнародним співтовариством. Зокрема, взаємини правлячої партії з партіями опозиції; взаємовідносини між законодавчою, виконавчою та судовими гілками державної влади; взаємини парламенту із органами ОБСЄ.

Четверта група відносин включає відносини інституційного суб'єкта до неінституційного об'єкта, які характеризують поведінку політичної системи в плані ставлення до індивідів, соціальних верств (класів), соціальних груп і націй, що дозволяє виявити традиційні способи впливу протидіючих партій на виборців в цілому, на окремих індивідів та на різні соціальні групи; визначити типовість орієнтації держави чи державних органів використання різних методів врегулювання соціальних конфліктів і типовість реакцію виникнення громадських рухів і протестних мітингів.

### **Список використаних джерел**

1. Розвиток громадянського суспільства в Україні: аналіт. доп. [Текст] / В. М. Яблонський, П. Ф. Вознюк, Д. М. Горелов [та ін.]; за ред. О. А. Корнієвського, М. М. Розумного. К.: НІСД, 2015. С. 13.
2. Шляхтун П. П. Політологія (теорія та історія політичної науки): Підручник [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://npu.edu.ua!/e-book/book/html/D/iplp\\_kspd\\_Shlahtun\\_Politologia/1260.html](http://npu.edu.ua!/e-book/book/html/D/iplp_kspd_Shlahtun_Politologia/1260.html)
3. Соловей А.М. Політична культура сучасного українського суспільства (теоретико-методологічні виміри та суспільна практика. Панорама політологічних студій. 2012. Вип. 9. С. 26–32.

## **ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА ПРАКТИКА УКРАЇНИ**

**Арцибашева Катерина Олександрівна**  
студентка кафедри  
індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ імені В.І. Вернадського,  
спеціальність "Туризм і рекреація"

**Науковий керівник:** Петровська Ірина Олегівна  
к.е.н., с.н.с., доцент, завідувач кафедри  
індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ імені В.І. Вернадського

### **ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАЦІКАВЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА РОБОТУ ТА РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ТУРЕЧЧИНІ**

Мотивація працівників є дуже важливою для успішної роботи та розвитку будь-якої компанії. У мотивованих працівників більше енергії та драйву для досягнення поставлених завдань. Вони працюють більш ефективно та продуктивно, оскільки вкладають більше зусиль у свою роботу.

Більш того, мотивація приводить до покращення якості роботи. Зацікавленість та відданість роботі сприяють досягненню високих стандартів. Професіоналізм мотивованих працівників позитивно впливає на якість надання послуг та виготовлення продукції.

Зокрема, у готельно-ресторанному бізнесі це особливо важливо. Гості оцінюють якість обслуговування та гостинність персоналу. Мотивовані працівники створюють позитивні враження та сприяють задоволенню клієнтів [1].

Отже, забезпечення високого рівня мотивації працівників є стратегічно важливим завданням для будь-якої компанії. Вони є важливим ресурсом для досягнення успіху та конкурентоспроможності на ринку.

Розглянемо, чому питання мотивації працівників в Туреччині є актуальним для України на сьогоднішній день. Обидві країни мають схожі сфери економіки, зокрема туризм та готельно-ресторанний бізнес, що призводить до подібних проблем та викликів у мотивації працівників у цих галузях.

Тенденції у сфері зайнятості також можуть бути схожими: сезонність роботи та низька оплата праці можуть впливати на готовність працівників залишатися у даному секторі. Аналіз та адаптація міжнародного досвіду, зокрема того, який існує в Туреччині, можуть бути корисними для удосконалення умов праці та підвищення мотивації працівників в Україні. Забезпечення високого рівня мотивації є важливим для підтримання

конкурентоспроможності та стабільності в галузі гостинності та туризму, особливо в умовах глобальної конкуренції [2].

Основною проблемою в розвитку готельно-ресторанного бізнесу Туреччини є низький рівень мотивації серед працівників, у зв'язку з тим що працівники не отримують її з боку керівництва у вигляді задовільної заробітної оплати, важких умов праці, недотримання обіцянок про свої права, сезонність праці і тимчасовий робочий контракт. Ця проблема має негативний вплив на якість обслуговування та дотримання стандартів в цій галузі.

Важливим фактором, що впливає на працевлаштування у туристичному секторі, є той факт, що більшість готелів працюють сезонно, тобто змінюють персонал щороку. У зв'язку з цим, компанії, що надають послуги у цій сфері, використовують працівників з-за кордону, переважно без досвіду роботи в Туреччині. Це пов'язано з оформленням необхідних документів для законного проживання та працевлаштування, включаючи робочі візи та інші документи, що оплачуються компанією. Це стимулює роботодавців забезпечувати себе сезонними працівниками, які рідко звільняються, навіть за складних умов праці, через витрати на їх документи.

Незважаючи на наявність значної кількості турецьких працівників, більшість з них займає вищі посади, а молодь без досвіду роботи працює на менш вимогливих посадах. Таким чином, ця ситуація суттєво впливає на якість обслуговування та дотримання стандартів, оскільки працівники часто не мають достатньої мотивації та не розуміють вимог клієнтів [3; 4].

Другим фактором, що впливає на стійкість кадрів у готельній індустрії, є велика плинність персоналу у готелях, які функціонують протягом усього року. Відповідно до мого досвіду роботи в готелях Spice Hotel&Spa та Nirvana Cosmopolitan, відмічається постійна ротація працівників. Наприклад, в одному відділі по роботі з гостями у Spice Hotel&Spa за тримісячний період відбулося звільнення 7 співробітників, і ця тенденція продовжувалася. У літній сезон готелі зазвичай мають велике навантаження, що призводить до фізичної втоми працівників та неможливості виконати всі завдання, які від них вимагаються. З іншого боку, взимку, коли попит на послуги готелів знижується, менеджери звільняють більшість працівників у відділі харчування та напоїв, або пропонують їм тривалі неоплачувані відпустки.

Крім того, згідно мого досвіду роботи в готелі Nirvana Cosmopolitan, виникають інші проблеми, пов'язані з ненормованою переробкою, яка не оплачується разом із зарплатою, а обіцяні премії не видані в кінці року. Основний метод мотивації працівників у таких готелях - залякування, оскільки зарплати мінімальні, цим не мотивують. Керівники часто завищують голос на працівників або погрожують їх звільненням. Очевидно, що такі методи мотивації не ефективні для більшості працівників. Хоча люди можуть терпіти таке ставлення та рано чи пізно вони просто йдуть з компанії.

Третій аспект стосується категорії працівників, які є місцевими жителями та працюють в одному готелі протягом тривалого періоду часу. Вони володіють значним досвідом роботи, але водночас у них сформувалась

уявлення, що їх не можна звільнити та не потрібно проявляти ініціативу в роботі. Часто вони займаються важкими роботами, від яких залежить функціонування готелю. Проте, їх невмотивованість та неохайність можуть впливати на якість послуг та погіршувати враження гостей. Наприклад, деякі з них вимагають плату за прибирання кімнат, яке вже включено до послуг готелю. Така негативна поведінка спричиняє більше шкоди, ніж тимчасові працівники, які працюють з мотивацією.

Основна проблема полягає в тому, що керівництво не віддає належної уваги персоналу та не застосовує ефективних методів управління працею. Це веде до втрати високопрофесійних працівників та залишення в компанії немотивованих робітників, які не забезпечують якість послуг. Такі проблеми повинні вирішуватися відповідальним керівництвом готелю, оскільки якість послуг є ключовим чинником для задоволення клієнтів, особливо в готелях з п'ятизірковим рейтингом. Проблеми з прибиранням, порушенням правил безпеки та низькою мотивацією працівників мають негативний вплив на імідж готелю та можуть призвести до втрати клієнтів.

Вирішення проблем, пов'язаних з низьким рівнем мотивації та зацікавленості працівників у готельно-ресторанній галузі Туреччини, може включати в себе кілька ключових напрямків:

- Підвищення мотивації через фінансові стимули: Надання працівникам привабливих фінансових вигід, бонусів та премій за високу продуктивність та якість роботи може значно покращити їхню мотивацію.

- Професійний розвиток і навчання: Надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації працівників сприяє не тільки їх особистому росту, але й покращує якість надання послуг.

- Створення комфортного робочого середовища: Забезпечення комфортних умов праці, включаючи зручне робоче місце, відповідну атмосферу та розуміння, що їх внесок важливий для успіху компанії.

- Розробка системи внутрішнього мотивування: Визначення чітких цілей та завдань, нагородження працівників за досягнення цих цілей, створення конкурсів та стимулювання позитивної конкуренції серед колективу.

- Ефективне управління персоналом: Збалансоване управління робочим навантаженням, розуміння потреб та індивідуальних особливостей працівників, відкрита комунікація та регулярні обговорення питань щодо роботи.

- Розвиток корпоративної культури та командної роботи: Сприяння взаєморозумінню та підтримці серед працівників, створення позитивної корпоративної атмосфери та підтримка важливих цінностей компанії.

- Створення системи мотиваційних програм: Введення програм, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у роботу, включаючи конкурси, винагороди за ініціативу та творчість.

– Впровадження системи винагород та визнання: Визнання та нагородження працівників за їх внесок у успіх компанії може значно підвищити їхню мотивацію та зацікавленість у роботі [5].

Ці стратегії можуть бути успішно впроваджені в готельно-ресторанному бізнесі в Туреччині, сприяючи підвищенню мотивації та зацікавленості працівників, а, відтак, покращенню якості обслуговування та розвитку компанії.

Такий досвід може бути дуже корисним і для інших країн, включаючи Україну. Впровадження схожих програм та заходів може сприяти покращенню мотивації працівників, підвищенню продуктивності та якості роботи, а також сприяти стабільності та розвитку бізнесу.

Туристична галузь – це сфера, де люди працюють з людьми. І організація роботи дуже важлива для гармонійної роботи туристичного закладу. Тільки гармонійна атмосфера в колективі, вмотивовані працівники можуть впроваджувати якісні послуги, приносити задоволення відпочиваючим і робити їх відпочинок успішним.

#### Список використаних джерел

1. The SITE Foundation Copyright 2004 URL: <https://enterpriseengagement.org/articles/content/8288871/motivation-in-the-hospitality-industry/>
2. The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine. Inna V. Levytska, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv (Ukraine). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/abstracts2023-1/12.pdf>
3. Turkey | OECD Tourism Trends and Policies 2020 by OECD iLibrary URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f3b16239-en/index.html?itemId=/content/component/f3b16239-en>
4. Turkey: employment contribution of travel and tourism 2023 by Statista URL: <https://www.statista.com/statistics/644853/turkey-employment-contribution-of-travel-and-tourism/>
5. Sustainability | Free Full-Text | An Approach to Applying the Ability-Motivation-Opportunity Theory to Identify the Driving Factors of Green Employee Behavior in the Hotel Industry URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/9/4659>

**Безчасний Олексій Увіналійович**  
д.е.н., доцент, доцент кафедри  
індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ імені В. І. Вернадського

#### **ЗМІНА ПОПИТУ НА ТУРИСТИЧНУ ОСВІТУ В УКРАЇНІ ЯК НАСЛІДОК ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ**

Туристична галузь в сучасних умовах є надзвичайно чутливою до впливу різноманітних природних та антропогенних факторів. В Україні їх



вплив на туризм, особливо на діяльність туристичних операторів та агентів є більш відчутним, ніж у багатьох країнах світу, через недостатню стійкість галузі. Окрім природних факторів, вплив яких має переважно циклічний характер, на галузь суттєво впливають економічні, політичні та безпекові чинники. Як наслідок туристична галузь зазнала критичних втрат через російську агресію 2014 року, пандемію COVID-2019 та широкомасштабне вторгнення 2022 року [1; 2].

Два останні фактори призвели до формування негативних очікувань в галузі на протязі 2020-2023 років, наслідком чого стало зменшення потреби в персоналі та скорочення кількості працівників в сфері туризму та гостинності, що суттєво вплинуло на привабливість отримання вищої освіти, зокрема бакалаврського рівня, за спеціальністю "Туризм і рекреація".

Дослідження вступної кампанії ґрунтувалося на даних вступних кампаній з відкритих джерел та охоплювало до 94% загальної кількості абітурієнтів за спеціальністю "Туризм" та "Туризм і рекреація" в м. Київ у 2020-2023 роках [3].

У 2023 році у порівнянні з 2020 кількість поданих заяв скоротилася у 5 разів, а абітурієнтів та студентів - майже в 4 рази. Також на 39% скоротилася кількість бюджетних місць. В навчальних закладах Києва налічувалося 43 конкурсні пропозиції "Туризм і рекреація", але лише за 23 з них було подано більше 10 заяв. Групи з чисельністю 10 та більше студентів були сформовані тільки в п'яти навчальних закладах. Натомість постковідне поживлення туристичної активності та позитивні очікування призвели до зростання кількості студентів у 2021 році на 6%.

на туризм вступають значною мірою обізнані та вмотивовані абітурієнти. Про це свідчить, зокрема високий відсоток конверсії для заяв з першим та другим пріоритетом, які в сукупності забезпечили 54% від загальної кількості студентів. Для порівняння вибіркова оцінка конверсії для спеціальностей напрямку "Управління та адміністрування" становила від 7% до 16%.

Важливим фактором, який негативно впливає на привабливість спеціальності "Туризм і рекреація" є прагнення абітурієнтів забезпечити собі безпеку та можливість диверсифікації на ринку праці шляхом обрання спеціальностей, які забезпечують потенційно більшу кількість варіантів працевлаштування.

З урахуванням вищезазначеного, до завершення активних бойових дій більшість абітурієнтів буде розглядати перспективи навчання за спеціальністю "Туризм і рекреація" як непривабливі, що формуватиме низький попит. Для навчальних закладів за малої кількості вступників політика набору має бути обережною з метою уникнення формування малочисельних нерентабельних груп.

При появі ознак завершення війни можна розраховувати на збільшення попиту на цю спеціальність, а після завершення війни за умови економічного зростання варто розраховувати на вибухове підвищення туристичної активності, збільшення попиту на фахівців та їх нестачу на ринку праці, що

може відновити кількість бажаючих навчатися за спеціальністю "Туризм і рекреація" до доковідного.

1. Інноваційний розвиток туристичної галузі: актуальні виклики, механізми та регіональні аспекти: [монографія] / за ред. О. У. Безчасного. – Київ: 2022.

2. Моца, А., Шевчук, С., Серета, Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство, 2022 (41).

3. Вступна кампанія 2023. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/> (дата звернення 16.10.2023)

**Жук Вікторія Петрівна**

к. держ. упр., доцент кафедри  
індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ імені В. І. Вернадського

**Лобода Геннадій**

магістр кафедри  
індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ імені В. І. Вернадського,  
спеціальність «Науки про землю»,

## **РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ BIGDATA В АГРОБІЗЕНСІ**

Україна, що входить до ТОП-10 світових експортерів найпопулярніших агрокультур, поки не має власного розвинутого ринку ІТ технологій, які б застосовувалися в аграрному секторі. В Україні, де площа посівних земель складає приблизно 70% території рівень поширення інновацій в АПК становить не більше 10-12%. Експерти Всесвітнього економічного форуму вважають, якщо 20-25% агробізнесменів перейде на точне землеробство, то до 2030 р. глобальна урожайність може зрости на 10-15%, а викиди парникових газів при тому знизяться на 10%.

Технології, засновані на BigData, можуть зробити галузь більш екологічною або отримати більше прибутку з гектара. Тому використання BigData робить виправданими інвестиції в технології (датчики, хмарні обчислення і т.д.). Розвиток технологій BigData в агробізенсі пов'язаний з застосуванням хмарних технологій. Збір даних в реальному часі дозволяє агровиробникам приймати більш обґрунтовані рішення щодо обробки земель. Інформацію з бездротових пристроїв можна накопичувати в хмарному сховищі даних. Поєднання уваги до здоров'я ґрунту зі штучним інтелектом, машинним навчанням і хмарними технологіями, дозволяє зменшити витрати та економить час виробників на діагностику ґрунтів. Бездротові датчики використовуються в точному землеробстві для збору даних про вологість, ущільнення, родючість ґрунту, кліматичні зміни та інші важливі аспекти. Ці відомості допомагають краще розподілити ресурси фермера.

Не менш важливою інновацією останніх 20 років є розвиток мобільних пристроїв. Завдяки мобільним девайсам можна використовувати різні додатки в агробізнесі: калькулятори мікроелементів, прогноз погоди, карти полів і GPS-навігацію. Набирають популярність мобільні додатки для обчислення і моніторингу кількості мікроелементів в ґрунті, зокрема, калькулятори азоту, адже азотний цикл дуже складний і керувати ним – непросте. [1]

Роботи сьогодні вирішують різні завдання в с/г, такі як посадка культур, моніторинг за станом посівів і навіть зрізання бур'янів. Наприклад автономна система зернового кошика, завдяки якому візок слідує за комбайном по полю на безпечній відстані, розробка маленьких і легких роботів для посіву кукурудзи, які споживають мало енергії та управляються з планшета і передають дані в хмарне сховище. Завдяки використанню електроприводу від акумулятора на малій вазі та можливості автономної роботи, посів можна проводити 24 години на добу 7 днів на тиждень. Роботи, виконуючи ту ж роботу, витрачають на 70% менше енергії і дають менший обсяг викиду CO<sub>2</sub> від звичайних с/г машин. А оскільки для їх функціонування не потрібні ні паливо, ні масло, таким чином, виключаються будь-які витрати, а робота виконується без локальних викидів. Разом із великими гравцями, які автоматизують виконання процесів на великих площах, також створюються механізми які впроваджують точковий підхід. Вони можуть займатися скаутингом, забором проб ґрунту, польовими вимірами, локальної обробкою рослин для боротьби з комахами-шкідниками або хворобами, на основі даних зйомки БПЛА. [2]

На сьогоднішній день мало яка область виробництва обходиться без використання досягнень ери технологічного розвитку і агропромисловий комплекс не є виключенням. Очевидні переваги використання дронів, роботів та технологій Big Data дають широкі можливості та перспективи розвитку галузі, як по відношенню до оптимізації обсягів виробництва, так і до відповідності екологічним стандартам сьогодення.

### **Список використаних джерел**

1. Matthieu De Clercq, Anshu Vats, Alvaro Biel. Agriculture 4.0: The Future of Farming Technology. <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document?id=95df8ac4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>
2. \$5 млн для створення вертикальної ферми у найдорожчому районі Лондона. 24 октября 2020. <https://aggeek.net/ru-blog/5-mln-dlya-stvorenniya-vertikalnoi-fermi-u-najdorozhchomu-rajoni-londona>

**Кліш Анастасія Олегівна**

студент кафедри

економіки та публічного управління

ХАІ ім. М.Є. Жуковського,

спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**Науковий керівник:** Середенко Вікторія Валентинівна,  
старший викладач кафедри економіки та публічного управління  
Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Одним із найважливіших аспектів конкуренції між різними підприємствами ресторанного господарства є утримання постійних клієнтів і залучення нових. Щоб досягти цього, потрібно зробити більше, ніж покращити якість продукції та обслуговування. Сьогодні найкращий спосіб включити новий компонент у технологію вашого ресторану – це пропонувати ексклюзивні послуги. Інновації компанії в сучасних складних умовах і створюють нову філософію підходу до процесу гостинності.

Мета дослідження – проаналізувати нові ресторани технології та з'ясувати, як провести наукову оцінку для вивчення інновацій у сучасній ресторанній індустрії.

Термін «інновація» вперше використав американський економіст австрійського походження Йозеф Шумпетер. Вчений створив першу класифікацію інновацій, яка стала класичною та використовувалася до кінця 60-х років [1, с.155]. Нині інновації класифікуються за різними критеріями. Так, в залежності від технологічних параметрів інновації поділяються на продуктові та процесні. Цей процес передбачає використання нових матеріалів, нових видів сировини, напівфабрикатів та, як правило, принципово нових продуктів. Процесуальні інновації включають нові технології, нові організаційні форми виробничої діяльності. Різні налаштування та послуги ресторану призводять до зростання конкуренції. На сьогодні поліпшення якості продукції та обслуговування замало. Існують інновації, що належать до певного етапу розвитку суспільства, які виникають з об'єктивних потреб у певний час, наприклад, наявність безкоштовного бездротового Інтернету Wi-Fi у ресторанах тощо. Але є інновації, які зможуть додати компанії оригінальності, унікальності та привабливості для споживачів. Впровадження інновацій у ресторанну індустрію повинно забезпечити велику кількість переваг для споживачів [2, с.164]. Останніми інноваційними ресторанными технологіями можна назвати застосування інтерактивного (електронного) меню, сенсорного дисплею, екрану-планшета на столах, технології LED оповіщення, застосування QR-коду у маркетингу підприємства, сенсорні виробники їжі, використання тривимірних проекцій і відео-мепінга для демонстрації приготування страв, харчові 3-D принтери, автоматизація та інформатизація процесів на підприємствах, використання web- і телекомунікаційних технологій тощо. Ключові кроки вперед у сучасних технологіях для корпоративних ресторанів: будівництво ресторанів типу FreeFloor; відкриття фуд-кортів; заснування концептуальних рестораних компаній; розширення мережі віртуальних ресторанів, які пропонують онлайн-замовлення та доставку для клієнтів; приготування їжі з

присутніми споживачами; організація кейтерингових послуг тощо. Free floating restaurants – це новий формат, що поєднує фаст-фуд і шведський стіл, де клієнт має свободу вибору та прямий доступ до товарів, низькі ціни та швидке обслуговування. Інновації цих ресторанных компаній включатимуть нові концепції, нові та покращені продукти харчування та послуги, технологічні процеси, організації та форми управління [3, с.218]. Інновації коштують недешево, але, надаючи клієнтам ексклюзивний сервіс, меню та послуги, ресторани можуть вижити на ринку послуг та побачити свою прибутковість.

Процес застосування нових технологій надання послуг та розвитку цих послуг відповідно до сучасних вимог – це процеси якісного перетворення галузі в цілому та підвищення конкурентоспроможності окремих продуктів. Тому варто звертати особливу увагу на вивчення інноваційних ресторанных технологій для формування професійних компетентностей спеціалістів.

### **Список використаних джерел**

1. Йозеф А. Шумпетер. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. - К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242с.
2. Прилепа Н.В. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу / [Н.В. Прилепа, Г.О. Соколюк]. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 4, т. 2. С. 162 – 164.
3. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.

**Семенець Анастасія Володимирівна**

студентка кафедри  
індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ імені В. І. Вернадського,  
спеціальність "Туризм і рекреація"

**Науковий керівник:** Петровська Ірина Олегівна  
к.е.н., с.н.с., доцент, завідувач кафедри  
індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ імені В. І. Вернадського

### **КУЛЬТУРНИЙ ОБМІН У ТУРИЗМІ: ВАЖЛИВІСТЬ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА СПРИЯННЯ КУЛЬТУРНИЙ РІЗНОМАНІТНОСТІ**

В сучасному світі туризм відіграє ключову роль у сприянні культурному обміну. Культурний обмін у туризмі означає взаємодію між туристами та місцевими громадами й різноманітними культурами у процесі подорожі. Це включає у себе обмін звичаями, традиціями, мовами, кухнею, мистецтвом і багатьма іншими аспектами культури.

Значення культурного обміну у туризмі неможливо переоцінити. Воно сприяє взаєморозумінню та толерантності між різними культурами. Туристи

отримують можливість поглибити свої знання про інші культури, що сприяє збагаченню їхнього світогляду [1]. Культурний обмін також сприяє розвитку туристичної галузі, оскільки це робить подорожі більш цікавими та привабливими для туристів. До того, він може мати позитивний вплив на місцеві громади, сприяючи економічному розвитку та збереженню культурної спадщини.

Культурний обмін у туризмі є двостороннім процесом, який надає вигоди як туристам, так і громадам, що їх приймають.

Туризм є потужним засобом сприяння міжкультурному взаєморозумінню. Ця роль туризму може бути розглянута з декількох аспектів:

- Взаємодія та обмін ідеями: Коли туристи відвідують інші країни та регіони, вони стикаються з новими ідеями, традиціями та способами життя. Ця взаємодія може призвести до обміну інноваційними ідеями та поглядами, що збагачує суспільство [1].

- Підвищення свідомості та освіти: Туризм надає можливість людям дізнатися більше про інші культури, історію та соціальні проблеми.

- Подолання стереотипів і упереджень: Взаємодія з представниками інших культур допомагає зменшити стереотипи та упередження, які можуть існувати в суспільстві [1].

- Підтримка дипломатії та міжнародних стосунків: Туризм може виступати важливим елементом в підтримці дипломатичних стосунків між країнами. Він допомагає зміцнити зв'язки між державами та сприяє міжнародній співпраці.

В цьому контексті туризм виступає як платформа для обміну культурними цінностями та ідеями, сприяючи міжкультурному взаєморозумінню і збагаченню світогляду подорожуючих.

Туристична індустрія пропонує численні можливості для культурного обміну, але водночас вона також стикається з викликами, які необхідно вирішити для забезпечення його успіху.

- Масовий туризм та його вплив: Одним з найважливіших викликів є масовий туризм, коли велика кількість туристів відвідує популярні культурні місця. Це може призвести до надмірного використання природних ресурсів та зносу культурних пам'яток.

- Розвиток екологічного туризму: Екологічний туризм може стати способом збереження культурної різноманітності та природних ресурсів. Цей вид туризму спонукає до більш сталого використання природних ресурсів та сприяє збереженню природи та культурних об'єктів [2].

- Вплив технологій: Технології, такі як віртуальна реальність та додатки для подорожей, відкривають нові можливості для культурного обміну. Вони дозволяють туристам долучитися до віртуальних екскурсій та інтерактивних програм, що розширює можливості культурного обміну.

- Підтримка місцевих спільнот: Важливим аспектом є сприяння місцевим громадам у збереженні та просуванні їхньої культурної спадщини.

Ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих ремесел, мистецтва та культурних подій, можуть стати важливими факторами в розвитку культурного обміну [2].

Збереження культурної спадщини в умовах інтенсивного туризму стає надзвичайно важливим завданням, оскільки популярні культурні місця можуть стати об'єктом надмірного зносу та надмірного використання. Деякі ключові виклики включають:

- Збереження аутентичності: У популярних туристичних місцях існує ризик втрати аутентичності та змін культурних традицій і обрядів. Збереження аутентичності вимагає розвинутих заходів та регулювань.

- Збереження інфраструктури: Зі збільшенням числа туристів потреби в інфраструктурі ростуть, що може призвести до будівництва нових об'єктів на території культурних пам'яток. Важливо зберігати інфраструктуру так, щоб вона не пошкоджувала природні ресурси та культурні об'єкти [1].

- Місцеві інтереси та розвиток: Популярність туризму може створити економічні можливості для місцевих громад, але також може виникнути ризик використання культурної спадщини для комерційних цілей без вигоди для місцевих жителів [2].

Отже, культурний обмін та збереження культурної різноманітності у туризмі є надзвичайно важливими аспектами, які сприяють взаєморозумінню між культурами та збагачують наше суспільство. Необхідно підтримувати та розвивати ініціативи, спрямовані на сприяння культурному обміну та збереженню культурної спадщини в умовах інтенсивного туризму. Це допоможе підтримати сталу туристичну індустрію та зберегти багатство культурного різноманіття для наступних поколінь.

### Список використаних джерел

1. Зелінська І. Культурні аспекти міжнародного туризму/ І. Зелінська. Київ: Видавництво "Університетська книга", 2015.
2. Гриневич О. Туризм та міжкультурна комунікація / О.Гриневич. Київ: Видавництво "КНЕУ", 2014.

**Стадник Ігор Ярославович**, д.т.н., проф.,  
кафедра обладнання харчових технологій

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

**Саварин Станіслав Ігорович**,

студент кафедри обладнання харчових технологій

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя,

спеціальність «Галузеве машинобудування»

**Саварин Владислав Ігорович**,

студент кафедри обладнання харчових технологій

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя,

спеціальність «Галузеве машинобудування»

## **ВПЛИВ СИЛ ТЕРТЯ НА РОЗРАХУНОК ПОТУЖНОСТІ**

Сучасні технології приготування харчових середовищ мають відповідати ряду вимог, основними з яких є забезпечення високої якості при низькому рівні енергоспоживання. Спосіб інтенсивної обробки компонентів дозволяє впливати на комплексні зміни їх фракційного складу та фізико-хімічні властивості, які покращують важливі технологічні параметри [1]. При особливому підході до конструювання робочих поверхонь робочих органів необхідно поєднати комплекс механічних та технологічних функцій. Для обчислення затрат потужності необхідно розглянути основні сили, які діють на робочий орган. На кожен нескінченно малий елемент його площі діють сили тертя компонентів утвореного середовища на протязі усього процесу.

Отже до особливостей визначення впливу сили тертя належить і те, що на основі порівняння даних фізичних експериментів і результатів відповідних чисельних обчислень, можна запропонувати методику визначення потужності для різних умов взаємодії пари «продукт – місильна камера». Порівнюючи відповідні результати, можна розв'язати так звану “зворотню” задачу, тобто визначити коефіцієнт тертя, а також оцінити ефективність і доцільність використання певного матеріалу для конструювання обладнання.

Тому технічну і фізичну можливість сучасних машин необхідно здійснювати переходом до найбільш досконалих процесів з об'ємною взаємодією робочих органів і компонентів. Це метод їх транспортування з ціленаправленим рухом через профільний канал, що утворений між робочим органом і камерою, з довільною швидкістю при максимально-можливій густині в будь-якому перерізі потоку.

### **Список використаної літератури:**

1. Стадник І.Я. Науково - технічні основи процесів та розробка обладнання для безлопатевого замішування тіста. Автореферат док. дисертації. 20013р., 40С.

**Чагайда Андрій Олегович,**

к.т.н., доц., доцент

кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Державний університет «Житомирська політехніка»

**Присяжнюк Світлана Олександрівна,**

студентка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,  
Державний університет «Житомирська політехніка»

## **ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕЛЕНОГО ЧАЮ ДЛЯ ОЗДОРОВЧОГО ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗМ ЛЮДИНИ**

Чай, історія якого сягає приблизно 2700 року до нашої ери, став одним із найпопулярніших напоїв у повсякденному житті людини завдяки своїм



неповторним органолептичним властивостям та швидкому втамуванню спраги. Окрім того, потенційні переваги для здоров'я споживачів створює високий вміст флавоноїдів і поліфенолів, які сприяють антиоксидантним властивостям чаю. Під час заварювання флавоноїди і поліфеноли виділяються з чайного листя, і на цей процес можуть впливати різні фактори, такі як: температура води, час заварювання та матеріали, які використовуються в посудинах для приготування чаю [1]. Зелений чай, який за технологією отримання є неферментованим, був першим із відкритих для використання, і зберігає у своєму складі більше природних речовин, в тому числі вітамінів. Таким чином зелений чай характеризують як «прозорий суп із зеленим листям і сильним смаком».

Велика кількість дослідників підтвердили, що зелений чай містить хімічні інгредієнти, які тісно пов'язані зі здоров'ям людини. Поліфеноли чаю, кофеїн, теанін, полісахариди та інші компоненти, екстраговані та виділені із зеленого чаю, мають такі фармакологічні властивості, як протиракова, антиоксидантна, захист нервової системи і зниження цукру в крові. Вважається, що зелений чай підходить для пацієнтів з гіпертонією, гіперліпідемією, ішемічною хворобою серця, атеросклерозом і діабетом. Однак важливо мати на увазі, що «натуральний» чай не означає абсолютно безпечний. Хоча токсичні побічні ефекти зеленого чаю відносно незначні, його слід з обережністю вживати вагітним, дітям і людям похилого віку. Поліфеноли чаю є одним із основних компонентів у формуванні кольору та смаку чайного супу, а також є важливими інгредієнтами чаю з оздоровчими функціями. Ключовими факторами, які впливають на вміст поліфенолів в чаї, є вид, спосіб обробки та ступінь ферментації [2].

За даними лабораторних підрахунків Mayo Clinic в 240 мл зеленого чаю міститься близько 30 мг кофеїну, а у такому ж об'ємі чорного чаю – майже 50 мг кофеїну. Для більшості здорових дорослих людей вживання до 400 мг кофеїну на добу вважається нормою. Досліджень свідчать, що чай усуває аденозин, який пригнічує бадьорість та спричиняє сонливість, і водночас підвищує виділення дофаміну та серотоніну – гормонів, що покращують настрій та самопочуття. Кофеїн має ефект поліпшення концентрації та енергії, тож зелений чай може бути здоровою альтернативою каві чи енергетичним напоям [3].

Найбільш потужним компонентом в зеленому чаї є сполука, що має назву "галлат епігаллокатехіну" (Epigallocatechin-3-Gallate, EGCG) і саме з нею пов'язують левову частку позитивних властивостей зеленого чаю на здоров'я та організм людини. Також окремі наукові роботи говорять про позитивний вплив зеленого чаю на здоров'я печінки та нервової системи через вміст таких поліфенолів, як галлат епігаллокатехіну. Ще ряд досліджень свідчать, що вживання зеленого чаю зменшує кількість амілоїдних бляшок – причини синдрому Альцгеймера [4].

Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що зелений чай містить майже вдвічі меншу кількість кофеїну, ніж чорний, тож він є кращим для людей, чутливих до кофеїну, проте обидва сорти є чудовими стимуляторами

нервової системи, особливо порівняно з кавою. Зелений чай має ще одну перевагу – містить L-теафлавін, котрий має заспокійливу та пом'якшувальну дію, тож вживання зеленого чаю буде водночас і стимулювати, і заспокоювати нервову систему. Разом із тим, є застереження щодо вживання чаю з цукром, адже це поєднання призводить до псування емалі зубів. Окрім того, чай містить таніни, які сполучаються з мінеральними речовинами і зменшують їх засвоєння організмом, тому збільшення поживних властивостей досягається окремим вживанням чаю між прийомами їжі. Проте можна напевно сказати, що вживання кількох філіжанок чаю на день корисне і має більше позитивних впливів на здоров'я, аніж потенційних загроз.

#### Список використаної літератури:

1. Xin, Y., Shido, S., Kato, K. *et al.* Author Correction: Glazes induced degradation of tea catechins. *Scientific Reports*, 2023; 13 (1) doi: 10.1038/s41598-023-39072-y
2. Zhao T, Li C, Wang S, Song X. Green Tea (*Camellia sinensis*): A Review of Its Phytochemistry, Pharmacology, and Toxicology. *Molecules*. 2022 Jun 18;27(12):3909. doi: 10.3390/molecules27123909.
3. Olcha P, Winiarska-Mieczan A, Kwiecień M, Nowakowski Ł, Miturski A, Semczuk A, Kiczorowska B, Gałczyński K. Antioxidative, Anti-Inflammatory, Anti-Obesogenic, and Antidiabetic Properties of Tea Polyphenols—The Positive Impact of Regular Tea Consumption as an Element of Prophylaxis and Pharmacotherapy Support in Endometrial Cancer. *International Journal of Molecular Sciences*. 2022; 23(12):6703. doi: 10.3390/ijms23126703
4. Bose M, Lambert JD, Ju J, Reuhl KR, Shapses SA, Yang CS. The major green tea polyphenol, (-)-epigallocatechin-3-gallate, inhibits obesity, metabolic syndrome, and fatty liver disease in high-fat-fed mice. *The Journal of Nutrition*. 2008 Sep;138(9):1677-83. doi: 10.1093/jn/138.9.1677.

**Чагайда Андрій Олегович,**

к.т.н., доц., доцент  
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Державний університет «Житомирська політехніка»

**Семидко Владислав**

**Володимирович,**

студент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,  
Державний університет «Житомирська політехніка»

#### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРАФТОВОГО ПИВНОГО ТУРИЗМУ

Для максимізації економічної вигоди від розвитку туризму місцеві громади повинні залучати відвідувачів, демонструючи свої активи, такі як хороша якість життя, різноманітні варіанти їжі та напоїв, а також рекреаційні заходи. Зростаюча індустрія крафтових напоїв, яка включає пиво, вино та

алкогольні напої демонструє здатність стати активом туризму. Розширення виробництва крафтових напоїв дало важливі економічні результати в Сполучених Штатах. У 2017 році 16 800 виробників крафтових напоїв (тобто пива, вина, лікерів, спиртних напоїв, сидру, меду та ферментованих напоїв) заробили понад 31 мільярд доларів США, які підтримали понад 150000 робочих місць у сегментах виробництва пива та понад 18000 робочих місць у сегментах виробництва алкогольних напоїв. Результати показують, що об'єднуючий соціальний капітал є вирішальним ресурсом для створення та підтримки індустрії крафтових напоїв [1].

Зважаючи на те, що туристи все більше прагнуть пам'ятних і автентичних вражень від подорожей напрямки зосередилися на брендуванні своїх пропозицій, щоб охопити спеціалізовані сегменти туризму. Випадок крафтового туризму з виробництва напоїв, є одним із найбільш швидкозростаючих спеціалізованих сегментів, який приваблює туристів, щоб скуштувати та дізнатися про крафтові напої [2].

Ринкова ніша крафтового пивного туризму процвітала останнє десятиліття, забезпечуючи унікальний і контекстуальний туристичний досвід у різних країнах і регіонах. Крафтовий пивний туризм, як частина індустрії гастрономічного туризму, розвивається туристами, які бажають поїхати в певне місце, щоб відчувати нову, унікальну місцеву кухню. Цей досвід включає відвідування пивоварень, пивних фестивалів і пивних шоу, дегустацію пива або знайомство з пивним регіоном. Серед цього різного досвіду відвідування пивоварень крафтового пива набуло популярності завдяки їхнім характеристикам як невеликих постачальників інноваційних та місцевих пивних продуктів, виготовлених з традиційних інгредієнтів із застосуванням відповідних методів пивоваріння. Пивоварні є особливим місцем, де відвідувачі можуть насолодитися якісним пивом, відволікаючись від повсякденної рутини, а також служать місцем зустрічі для ентузіастів і прихильників крафтового пива, щоб поділитися своєю ідеологією та ноу-хау [3].

Інтенсивне використання води та енергії, великі обсяги стічних вод і твердих відходів, а також великі вуглецеві сліди роблять процес пивоваріння та розповсюдження пива не дуже екологічно безпечною галуззю. Однак зростання кількості крафтових пивоварень та їх орієнтація на екологічні, економічні та/або соціальні тенденції стійкості сприяли «озелененню» пивної промисловості в локальному та глобальному масштабах. Загалом, на різних рівнях виробництва крафтового пива були прийняті більш екологічні практики, включаючи зменшення використання води та енергії та підвищення енергоефективності, використання органічних або місцевих інгредієнтів, а також запровадження культури, яка сприяє стійкості [4].

Пивний туризм займає важливе місце для розвитку гастрономії та культури їжі та напоїв різних країн. Кулінарні подорожі регіоном набувають популярності в усьому світі, а пивний туризм став невід'ємною частиною сталого гастрономічного туризму. Сенсорний аналіз якості пива та споживчих уподобань мають вирішальне значення для використання та

подальшого виробництва пива, а також створення лояльних споживачів [5]. Сучасний споживач став неймовірно вимогливим щодо отриманих від подорожі вражень і задоволення власних потреб, але українські виробники здатні запропонувати самим вибагливим клієнтам не тільки різноманітні класичні туристичні послуги, а і нові пивні маршрути.

### Список використаних джерел

1. Knollenberg, W., Arroyo, C. G., Barbieri, C., Boys, K. Craft Beverage Tourism Development: The Contributions of Social Capital. *Journal of Destination Marketing & Management* 2021, 20 (Complete). June 2021, p., doi:10.1016/j.jdmm.2021.100599.
2. Gil Arroyo, C., Barbieri, C., Knollenberg, W., Kline, C. Can craft beverages shape a destination's image? A cognitive intervention to measure pisco-related resources on conative image *Tourism Management*. Volume 95, April 2023, 104677 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104677>
3. Chirakranont, R., Sakdiyakorn M. Conceptualizing meaningful tourism experiences: Case study of a small craft beer brewery in Thailand *Journal of Destination Marketing & Management*, 23 (2022), Article 100691 <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100691>
4. Hoalst-Pullen, N., Patterson, M. W., Mattord, R. A., & Vest, M. D. (2014). Sustainability trends in the regional craft beer industry. In *The Geography of Beer: Regions, Environment, and Societies* (pp. 109-116). Dordrecht: Springer Netherlands.
5. Gajić, T.; Popov Rajjić, J.; Blešić, I.; Aleksić, M.; Vukolić, D.; Petrović, M.D.; Yakovenko, N.V.; Sikimić, V. Creating Opportunities for the Development of Craft Beer Tourism in Serbia as a New Form of Sustainable Tourism. *Sustainability* 2021, 13, 8730. <https://doi.org/10.3390/su13168730>

## **ПРІОРИТЕТИ ЕКОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ**

**Бистряков Ігор Костянтинівич,**

д.е.н., проф., зав. відділу методології сталого розвитку  
Інституту демографії та проблем якості життя НАН України

**Клиновий Дмитро Віталійович,**

к.е.н., с.н.с., доц., п.н.с. відділу методології сталого розвитку  
Інституту демографії та проблем якості життя НАН України

**Петровська Ірина Олегівна,**

к.е.н., с.н.с., доц., завідувачка кафедри індустрії  
гостинності та сталого розвитку ННІУЕП ТНУ імені В.І. Вернадського

### **УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ АКТИВАМИ В «ЗЕЛЕНІЙ» ЕКОНОМІЦІ: ПОСТНЕКЛАСИЧНИЙ ПІДХІД**

З позицій сучасної філософії господарювання, орієнтованої на постнекласичний підхід, який тримає у фокусі простір комунікації між суб'єктами діяльності, а також принципи мета-модерну, для яких є характерним синкретиз, тобто системне поєднання протилежних чи несумісних явищ в одному форматі, в управлінні активами на перший план виходять просторовий та платформний підходи. В рамках концепту «зеленої» економіки господарська діяльність розглядається як упорядкування простору життєдіяльності діяльності із одночасним забезпеченням інтересів суспільства та збереженням довкілля, де це протиріччя вирішується через постійну взаємодію зацікавлених сторін.

З подібних позицій в управлінні природними ресурсами як активами в сучасній економіці виключно важливими є два аспекти – публічно-приватне партнерство та засоби його реалізації, тобто комунікативно-контентні платформи, на яких організуються взаємини зацікавлених сторін у господарському процесі. Надання різноманітним стейкхолдерам можливостей ефективно використовувати природні ресурси, розташовані на території громад, як об'єкти партнерства та проектної діяльності, джерела доходів, економічних і соціальних вигод тощо, перетворює їх на повноцінні економічні активи.

У таких умовах природний об'єкт як економічний актив набуває, за Г.Харманом, представником об'єктно-орієнтованої філософії господарювання, т.з. четверояких ознак (рис. 1).

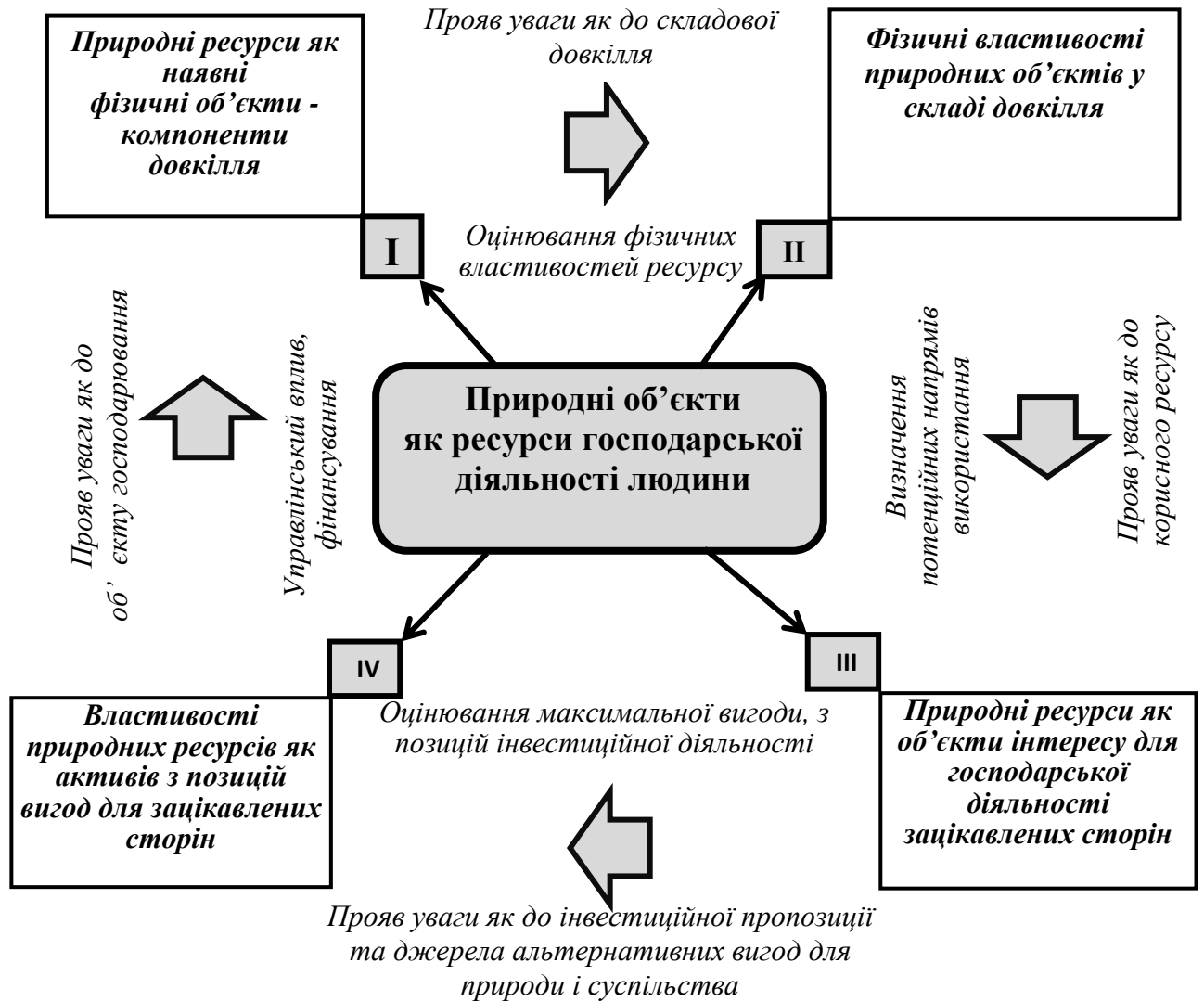


Рисунок 1. Чотири ознаки природних ресурсів як об'єктів інтересів зацікавлених сторін у системи полісуб'єктного управління активами

Джерело: складено авторами на основі підходів, вкладених у джерелі [1].

У процесі господарювання зміщення фокусу уваги стейкхолдерів по відношенню до природного ресурсу відбувається поетапно, відповідно до кожної з ознак ресурсу. Так, на самому початку увага фокусується на ресурсі як складовій довкілля й оцінюються фізичні параметричні ознаки ресурсу, включаючи, зокрема, такі значущі параметри, як розташування об'єкта, його розміри, склад тощо.

На другій стадії увага до природного об'єкту проявляється вже як до корисного ресурсу і відбувається ідентифікація потенційних напрямів використання ресурсу у господарській діяльності з позицій різноманітних груп зацікавлених сторін та окремих стейкхолдерів.

На наступній, третій стадії проявляється увага стейкхолдерів до ресурсу як до об'єкта інвестиційної пропозиції і відбувається оцінювання можливих напрямів використання ресурсу з позицій альтернативної корисності

капіталовкладень та максимізації вигоди та, відповідно, розглядаються можливі інвестиційні пропозиції зацікавлених осіб, пов'язані з використанням даного ресурсу та з усього їх спектру обираються такі, що приносять максимальну суспільну вигоду з урахуванням доходності, ризиків, а також екологічної та соціальної цінності ресурсу.

На четвертій стадії увага на природному ресурсі концентрується вже як на активі, тобто об'єкті здійснення господарської діяльності та джерелі вигод і здійснюється його інтеграція у господарський обіг та експлуатація як активу власником або ефективним користувачем з отриманням обраних економічних, екологічних та соціальних вигод, і таким чином природний об'єкт набуває в господарській системі ознак економічного активу.

Для організації процесу такої взаємодії зацікавлених сторін мають бути створені комунікативні платформи, на яких природно-ресурсні об'єкти громад могли б бути представлені як об'єкти інтересів стейкхолдерів, взаємодії влади і бізнесу та майбутньої проектної діяльності в інтересах громади.

### **Список використаних джерел**

1. Harman G. Tool-Being: Heidegger and the Metaphysics of Objects. Chicago and La Salle, Illinois: Open Court Publishing Company, 2002. — 333 p.

**Жук Вікторія Петрівна**

к. держ. упр., доцент кафедри  
індустрії гостинності та сталого розвитку

**Єреденко Ірина Олександрівна**

магістр кафедри індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ імені В. І. Вернадського, спеціальності «Науки про землю»,

**Якущенко Ярослав Вікторович**

студент кафедри індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського

### **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗМЕНШЕННЯ ВПЛИВУ АВТОТРАНСПОРТУ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ**

Транспорт забруднює повітря. Автомобілі на двигунах внутрішнього згорання приносять комфорт небагатьом, та завдають шкоди всім навколо: здебільшого оксидами сірки, азоту та карбону, сажею та дрібнодисперсними частками, що викидаються у повітря. Крім забруднення повітря, транспорт є джерелом викидів парникових газів, що спричиняють зміну клімату. У країнах із вищим ВВП на душу населення частка викидів від автотранспорту ще вища.

Європейський Зелений курс визначає 10 основних цілей, деталізованих у стратегії сталої і розумної мобільності.

До 2030-го року поставлені такі цілі:

1. Мінімум 30 млн транспортних засобів з нульовим рівнем викидів буде в експлуатації на європейських дорогах;
2. Мінімум 100 європейських міст будуть кліматично нейтральними;
3. Поїздки швидкісним залізничним сполученням збільшаться вдвічі;
4. Заплановані подорожі (міжміським громадським транспортом) до 500 км на території Євросоюзу будуть кліматично нейтральними;
5. Максимальна автоматизація мобільності;
6. Судна з нульовим рівнем викидів будуть готові до продажу.

До 2035-го року:

1. Літаки великого розміру з нульовим рівнем викидів будуть готові до продажу.

До 2050-го року:

1. Майже всі автомобілі, вантажівки, автобуси та інші важкі транспортні засоби будуть з нульовим рівнем викидів;
2. Вантажні перевезення залізницею збільшаться вдвічі;
3. Поїздки швидкісним залізничним сполученням збільшаться втричі.

Вже зараз деякі країни ЄС активно стимулюють перехід на екологічні електрокари. Наприклад, від початку 2021 року Німеччина підвищила податок на автомобілі, які сильніше забруднюють атмосферу. Раніше автовласники платили 2 євро за 100 куб. см робочого об'єму двигуна внутрішнього згоряння і 9,5 євро за 100 куб. см дизельного. Якщо ж обсяг викидів перевищував позначку 95 г/км, водієві додатково нараховувався податок у розмірі 2 євро за кожен грам CO<sub>2</sub>.

За новим законодавством, якщо викиди CO<sub>2</sub> не перевищують 95 г на 1 км, додатковий податок стягуватися не буде. Якщо показник у межах 95–115 г/км, ставка зберігається на рівні 2 євро за грам. Починаючи зі 116 г CO<sub>2</sub>/км, ставки будуть поступово збільшуватися. Власникам машин з викидами понад 195 г на 1 км доведеться платити 4 євро за грам.

На цьому стимуляційні механізми не закінчуються. Власники машин з об'ємом викидів до 95 г на 1 км отримують річний податковий бонус у розмірі 30 євро. Преференція може діяти максимум п'ять років за умови, що автомобіль був зареєстрований з червня 2020 до кінця 2024 року. Електромобілі ж звільняються від податків. У перспективі ЄС планує і зовсім відмовитися від ДВЗ.

Певні заходи для скорочення автомобільних вихлопів ухвалюють вже зараз. Нові автомобілі, які продають у салонах, мають відповідати вимогам Євро-6. Що стосується старих транспортних засобів, то єдиного стандарту для них не існує, проте вже зараз їхні власники стикаються з певними обмеженнями.

Так, у багатьох європейських країнах існують так звані зони знижених викидів (low emission zones — LEZ). Це території (як правило, райони великих міст), де влада встановлює обмеження для неекологічного



транспорту. Наприклад, у центр Лондона не зможуть безперешкодно проїхати бензинові легковики нижче стандарту Євро-4 і всі дизельні автомобілі нижче Євро-6. Всім, хто не відповідає цим вимогам, доведеться платити.

У Бельгії — Брюсселі й Антверпені — є заборона на в'їзд дизелів з першою реєстрацією до січня 2006 року. У 2020 році екологічні обмеження ввели Гент, регіон Валлонія, а також муніципалітети Намюра, Ейпена і Льежа. Нідерланди, які стали одними з піонерів в електрифікації транспорту, заборонили в'їзд в Амстердам, Роттердам і Утрехт дизелів, випущених до 2001 року.

Німеччина позбавляє можливості пересуватися вулицями низки міст дизельні автомобілі, виготовлені до 2006 року. Аналогічні обмеження діють і в Іспанії. Водночас автомобілі стандартів Євро-3 і Євро-4, вироблені на початку і в середині 2000-х, досить популярні в Україні з огляду на їхню вартість.

### Список використаних джерел

1. Світ бореться за якість повітря. Ecobusines Group, 2021. URL: <https://ecolog-ua.com/news/svit-boretsya-za-yakist-povitrya-yak-ce-vidibyetsya-na-vlasnykah-avtomobiliv-v-ukrayini>
2. Викиди від транспорту і як з ними боротися. Прес-служба ФАУ, 2022. URL: <https://fra.org.ua/uk/an/publikatsii/analitika/vikidi-vid-transportu-i-iaak-z-nimi-borotisia>
3. Викиди від транспорту і як з ними боротися. Екодія, 2021. URL: <https://ecoaction.org.ua/vykydy-vid-transportu.html>

**Сміренський Едгар Романович**

студент кафедри індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського, спеціальність «Екологія»

**Науковий керівник Шостак Лілія Борисівна,**

д.е.н., професор кафедри

індустрії гостинності та сталого розвитку

ТНУ ім. В.І.Вернадського

### **ВПЛИВ АВІАЦІЙНИХ ОПЕРАЦІЙ НА КЛІМАТ**

В процесі європейської інтеграції особливої важливості набуває необхідність залучення України до контролю впливу господарської діяльності суб'єктів на кліматичні та екологічні показники. Зокрема, транспортна система України є одним із головних чинників, які впливають на погіршення екологічної ситуації. Незважаючи на те, що авіаційний транспорт є одним із найбільш екологічних у порівнянні із паливними автомобілями або потягами, які використовують додаткове паливо (вугілля або деревину) під час здійснення перевезень, його вплив на екологію не може не викликати побоювання. Дослідженнями даного питання займалися такі науковці як Т.Р. Кошіль, М.М. Радомська, Л.М. Черняк, які підтверджують негативний вплив

авіації на екологію, а також пропонують шляхи зменшення або нівелювання негативного впливу авіаційної промисловості на кліматичні показники.

Літаки мають довгостроковий вплив на клімат, який існує протягом певного часу, і весь цей час погіршує екологічні умови. Найбільшою екологічною проблемою, яка походить від авіаційного транспорту є викиди авіадвигунів в атмосферне повітря. Викид газів в атмосферу, пов'язаний із авіаперельотами має загальну назву «емісія авіаційних двигунів», до якої належить не тільки викиди авіадвигунів, а і наземного спецтранспорту та стаціонарних установок. Основними джерелами екологічного забруднення є електромагнітне забруднення від роботи наземних станцій та систем посадки літаків, що має велике значення, зважаючи на розростання житлових територій і їх наближення до летовищ.

Не менш серйозною проблемою є забруднення атмосферного повітря продуктами горіння вуглецевого палива, що має негативний вплив на озоновий шар. Виділення при згорянні палива вуглекислого газу і інших парникових газів сприяє глобальному потеплінню. Авіаційні двигуни виділяють оксиди азоту, які сприяють утворенню відомого явища, як кислотний дощ. Саж, що викидається авіацією, може призвести до утворення аерозольних частинок, які впливають на мікро-фізику хмар та кліматичні процеси. Викиди хлору та броду від авіації можуть завдати шкоди озоновому шару, збільшуючи ультрафіолетове випромінювання на Землі. Вченими було встановлено, що реактивні двигуни залишають після себе сліди, які відбивають тепло із землі назад, а також відбивають сонячне тепло, не пропускаючи його на поверхню Землі.

І хоча вчені встановили, що загальний вплив авіації на екологічні процеси становить лише 3%, вже точно можна стверджувати, що з кожним роком буде зростати кількість забруднюючих речовин, якщо світова спільнота не вирішить це питання на користь екології. Світовий досвід свідчить про те, що наші побоювання не марні. Франція заборонила короткі перельоти із заміною на потяги, задля зменшення викидів вуглекислого газу [1].

Для зменшення негативного впливу авіації на клімат розробляються більш паливо-ефективні двигуни, впроваджуються альтернативні палива та вдосконалюються стратегії управління повітряним рухом. Міжнародні організації та уряди спільно працюють над угодами, які спрямовані на зменшення викидів в авіації для зменшення негативного впливу на клімат. Споживачі мають важливу роль у зменшенні впливу авіації на клімат, обираючи більш сталий спосіб подорожей та підтримуючи екологічні ініціативи.

#### **Список використаних джерел**

1. It's official: France bans short-haul domestic flights in favour of train travel. Режим доступу: URL: <https://www.euronews.com/green/2022/12/02/is-france-banning-private-jets-everything-we-know-from-a-week-of-green-transport-proposals>

**Шостак Лілія Борисівна**

д.е.н., професор кафедри  
індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського

**Трикоз Андрей Юрьевич,**

студент кафедри індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського

**Коваль Олег Сергійович,**

студент кафедри індустрії гостинності та сталого розвитку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського

## **ЕКОЛОГІЧНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ «ЗЕЛЕНОГО КУРСУ» ЄС В УКРАЇНІ**

Для забезпечення «зеленого курсу» відновлення післявоєнної економіки регіонів України доцільно використовувати екологічне страхування бізнес-діяльності. Інтеграція України в європейський економічний простір диктує необхідність переходу до нових принципів регулювання природоохоронної діяльності та розробки нормативно-правової бази, спрямованої на зниження масштабів забруднення довкілля та відновлення порушених територій. Досвід розвинених країн світу свідчить, що найбільш ефективним інструментом екологічної політики та гарантій безпеки життєдіяльності людей, є використання ринкових механізмів захисту здоров'я громадян та поточного стану навколишнього природного середовища.

Фінансування витрат на ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій та аварій за рахунок коштів бюджету знижує ефективність природоохоронних програм. Це обумовлює потреби пошуку та мобілізації принципово інших джерел компенсації заподіяної шкоди. Страхування відповідальності за забруднення навколишнього природного середовища найбільш ефективно захищає фінансові інтереси підприємств, суспільства через створення сприятливого інвестиційного клімату, гарантій податкових надходжень та соціальну стабільність. Проте страхування екологічних ризиків в Україні не набуло поширення внаслідок відсутності коштів, а також недостатнього рівня нормативно-правового забезпечення природоохоронних заходів.

Окрім правових, розвиток ринку екологічного страхування гальмується:

- слабкими стимулами добровільного страхування;
- відсутністю надійних та загальноприйнятих методів оцінки ризику та розрахунку ймовірної шкоди;
- низькою потужністю самого ринку, що не дозволяє здійснювати страхування небезпечних та великих за величиною екологічних збитків.

Найголовніше, що треба зробити зараз – це запровадити принцип безумовної відповідальності за шкоду довкіллю, заподіяну будь-якими суб'єктами підприємницької діяльності, а також військовими діями на території країни. Проте існує необхідність покращувати якість та асортимент

послуг, що пов'язано з постійно зростаючими вимогами споживачів в сфері забезпечення безпеки і впровадження новітніх засобів комунікації.

Сучасній Україні притаманні лісові та побутові пожежі на виробничих, комунальних і житлових об'єктах, викиди і скиди шкідливих речовин в атмосферне повітря та поверхневі води, фізичне і радіохвильове забруднення вибухонебезпечними речовинами, які несуть значні втрати третім особам і економіці держави в цілому. Ускладнення технологічних процесів генерації і транспортування енергетичних ресурсів, в тому числі з альтернативних джерел, використання швидкісних і багатотонних транспортних засобів призводять до появи нових ризиків і екологічних втрат.

Разом з цим головну увагу треба зосередити на формуванні стимулів фінансового забезпечення зобов'язань по компенсації збитків від надзвичайних ситуацій на міжнародному рівні внаслідок терористичних та воєнних дій РФ. Це дозволить:

- скоротити бюджетні витрати на ліквідацію і подолання надзвичайних ситуацій та відновлення територіальної цілісності пошкоджених ландшафтів;
- підвищити матеріальну відповідальність винуватців та суб'єктів господарювання задля мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище;
- забезпечити цільове використання коштів, які спрямовуються на ліквідацію наслідків та попередження екологічних порушень;
- посилити контроль за потенційно небезпечними видами діяльності та зробити більш жорсткими вимоги екобезпеки.

Об'єктами екологічного страхування є будь-які екологічні ризики, пов'язані з порушенням екологічного законодавства та нанесенням потенційного економічного збитку, що спричинені військовими діями, забрудненням виробничими, медичними, побутовими та іншими відходами, транспортними засобами, а також порушенням цілісності ландшафту та погіршенням якісного стану екологічних систем при:

- розміщенні, проектуванні, будівництві, реконструкції, введенні в дію та експлуатації підприємств, споруд та інших об'єктів;
- використанні агрохімікатів, токсичних хімічних речовин при дезінфекції тощо;
- використанні та створенні нових біологічно активних речовин та засобів біотехнології;
- дії акустичних, електромагнітних, іонізуючих та інших шкідливих фізичних факторів;
- викидах радіоактивних речовин;
- транзитному транспортуванні та розміщенні на території України екологічно небезпечних матеріалів як вітчизняного, так й іноземного виробництва;
- проведенні фундаментальних та прикладних наукових розробок;
- упровадженні обладнання з підвищеною екологічною небезпекою;
- проведення військових операцій на територіях громади.

Метою екологічного страхування є захист майнових інтересів громадян та юридичних осіб від шкоди, що настає у разі погіршення стану довкілля та якості природних ресурсів. Механізм екологічного страхування базується на принципах взаємно вигідних відносин страховика та страхувальника. Крім економічної зацікавленості в перекладанні страховику відповідальності за негативні наслідки, страхувальник зацікавлений у підвищенні своєї екологічної безпеки, оскільки власні можливості щодо вирішення створених проблем будуть обмежені через відсутність ресурсів та кваліфікованих фахівців.

#### **Список використаних джерел**

1. Заїкін Ю.В., СК “Алькона”. Екологічне страхування в Україні: Основні шляхи та проблеми його становлення. URL: <https://forinsurer.com/public/02/12/14/159>
2. Шимко В. Екологічне страхування та його перспективи в Україні. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/141441933.pdf>

## **РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**Пилипенко Ольга Олегівна,**  
к.е.н., доцент кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І. Вернадського

### **ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Як би не розвивалася ситуація у той чи інший період, фінансова система будь-якої країни повинна працювати стабільно і надійно. Це особливо важливо, коли відбуваються події, які важко передбачити або які є малоймовірними. Однак, керівництво національних фінансових установ має передбачати різні сценарії розвитку ситуації та бути готовим змінити спосіб формування та реалізації фінансової політики.

Метою роботи є дослідження внутрішніх характеристик та визначення стратегічних підходів до реалізації фінансово-економічної політики для подолання викликів, які постають на сучасному етапі розвитку України.

Минуло понад 600 днів відтоді, як почалось широкомасштабне вторгнення росії в Україну, найбільше з часів Другої світової війни. У цей період економіка країни оговталася від глибокого шоку та заціпеніння перших місяців війни, а підприємства змогли адаптуватися до викликів, з якими вони зіткнулися. Але незважаючи на це, величезні втрати продовжують накопичуватися. Війна спровокувала появу низки національних ризиків (політичних, інфляційних, валютних, ринкових, економічних, фінансових тощо), у результаті чого країна, підприємства та окремі особи зазнали значних економічних втрат.

Станом на 1 вересня 2023 року прямі зареєстровані збитки інфраструктури України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії становили 151,2 млрд доларів. Найбільшу частку загальних прямих збитків як і раніше становлять втрати житла - 55,9 млрд доларів. Серед регіонів, які найбільше постраждали від руйнування житлового фонду, – Донецька, Київська, Луганська, Харківська, Миколаївська, Чернігівська, Херсонська та Запорізька області.

За розміром збитків інфраструктурний і промисловий сектори, а також корпоративний сектор посіли друге і третє місце зі збитками в 36,6 і 11,4 млрд доларів США відповідно. Промислові та господарські втрати включають щонайменше 426 великих і середніх приватних та державних підприємств, пошкоджених або зруйнованих внаслідок війни.

Експерти Київської школи економіки констатують, що сфера освіти є однією з найбільше постраждалих. Так, на початок вересня 2023 року втрати через війну склали 10,1 млрд доларів. Також, продовжують зростати

збитки у сфері охорони здоров'я – на 1 вересня 2023 року їх оцінюють у 2,9 млрд доларів [1].

Ситуація, що виникла у фінансовій системі держави внаслідок військової агресії є надзвичайно складною. Для підтримання макроекономічної стабільності Україна звернулася до Міжнародного валютного фонду та інших міжнародних партнерів з проханням виділення щомісячної допомоги. У цілому, від початку війни міжнародні партнери надали Україні майже 170 млрд. євро. Згідно з даними системи Ukraine Support Tracker, донорами України стали 40 країн, а також європейські інституції, МВФ і Світовий банк. Європейський Союз виділив майже 62 млрд євро, допомога від США сягнула 71 млрд євро. Половину з виділених коштів складає фінансова допомога. Ще близько 40% – це військова допомога, решта – гуманітарна підтримка [2].

У такій ситуації є очевидним, що не слід розраховувати тільки на міжнародну підтримку, а треба вишукувати та використовувати власні фінансові інструменти, причому тільки на системній основі, щоб отримати максимальний ефект від їх застосування.

Не дивлячись на значні інфраструктурні збитки України, завдані росією, які, до речі, продовжують зростати, існує досить багато фінансових можливостей як мінімум «пом'якшення» негативної ситуації, що склалася. Вибираючи фінансові інструменти, слід розраховувати не лише на швидкість їх дії, але й на довгострокові наслідки їх впливу.

Так, при активному використанні можливостей Національного банку України банківський сектор зберігає високу ліквідність. Норматив короткострокової ліквідності LCR у всіх валютах у середньому за сектором більш, ніж втричі перевищує мінімальне значення. Достатній запас високоякісних ліквідних активів мають банки усіх груп завдяки надходженням коштів від клієнтів.

Підсумки першого півріччя 2023 року вказують, що банківська система України стає дедалі ліквіднішою та прибутковішою. Найвищі результати показали банки, які віддавали перевагу депозитним сертифікатам НБУ. Загальний прибуток банківської системи за перше півріччя 2023 року становив 67,65 млрд грн, з яких 41,2 млрд грн припадало на ПриватБанк. Рівень інфляції в Україні знижується восьмий місяць поспіль (8,6% у серпні 2023 р.), опустившись нижче від «довоєнного» значення. Найвищого значення з початку війни (26,6% р/р) інфляція досягла в грудні 2022 року, після чого неухильно знижувалась унаслідок реалізації комплексу заходів із забезпечення курсової стійкості, достатньої внутрішньої пропозиції продовольчих товарів і пального, зниження світових цін на товарних ринках, а також швидкого пристосування бізнесу, зокрема релокації у безпечніші регіони, до нових викликів війни. НБУ прогнозує подальше зниження інфляції до 8,5% у наступному році, а у 2025 році – до 6% [3].

Крім того, слід зазначити, що міжнародні резерви України досягли історичного максимуму. Станом на 1 липня 2023 року вони зросли до рівня

39,0 млрд дол. США. Лише за червень їх обсяг збільшився на 4,5% та оновив рекордний показник за всю історію незалежності України.

Ще одним напрямом генерування коштів державою є випуск облігацій, зокрема військових. Це джерело активно використовується урядом з 2014 року і має на меті швидко залучити фінансові ресурси на досить привабливих для позичальників умовах. Середня ставка доходності на первинних аукціонах за цими облігаціями у 2023 році встановлена на рівні 18,2%. Запуск нових облігацій у застосунку «Дія» відбувається у межах спільного проєкту Мінфіну та Мінцифри, який започатковано у жовтні 2022 року. Також у «Дії» є можливість реінвестувати отримані від погашених військових облігацій кошти у нові облігації. На сьогодні майже 2 млн облігацій придбано саме через застосунок «Дія». Вкладники успішно інвестують свої кошти у майбутню деокупацію Донецька, Луганська, Маріуполя, Енергодара, Бердянська, Мелітополя, а також АР Крим [3]. Не зважаючи на борговий характер цього інструменту, слід зазначити, що дане джерело досить дієве, але повністю покрити дефіцит коштів у сучасних умовах все ж таки не може.

Надалі міжнародні партнери розглядають гранти та кредити на пільгових умовах як дієві інструменти фінансової підтримки української економіки. Однак, дуже важливо при цьому ефективно контролювати їх використання. Навіть у воєнний час існує велика спокуса зловживати цими коштами, оскільки вони не підлягають поверненню і надаються безоплатно або на пільгових умовах.

Тому для досягнення стратегії максимальної макроекономічної стабільності монетарна політика має здійснюватися на системній основі, включаючи всі можливості відомих фінансових інструментів, адаптованих до викликів сьогодення. Ефективність цього процесу та всебічна підтримка міжнародних партнерів дозволить Уряду України не лише належним чином контролювати ситуацію, але й створити передумови для післявоєнного відновлення економіки та закласти міцний фінансовий фундамент для реалізації цієї мети.

#### **Список використаних джерел:**

1. Збитки, нанесені інфраструктурі України, станом на вересень 2023 року. URL: <https://cutt.ly/4wEUSPUQ> (дата звернення 28.10.2023).
2. Міжнародна допомога для України сягнула 170 млрд євро. URL: <https://cutt.ly/ewEUGlh7> (дата звернення 28.10.2023).
3. Огляд інструментів фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (16.08 - 15.09.2023 року). URL: <https://cutt.ly/mwEUFMj2> (дата звернення 28.10.2023).

**Матвієнко Галина Анатоліївна,**  
к.е.н., доцент кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського



## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА ЧЕРЕЗ РОЗКРИТТЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ESG**

Банківська галузь відчуває значний тиск та необхідність змін, щоб відповісти на стрімко зростаючі вимоги, особливо в контексті екологічних, соціальних та управлінських питань (ESG). Нові регулятивні акти, які наразі приймаються, вимагають більшої прозорості та розкриття даних, пов'язаних з ESG. Зацікавлені сторони та інвестори посилюють контроль над впливом інвестиційних рішень на клімат і суспільство. Крім того, споживачі вимагають від банків вищих стандартів ESG. Зростаюча кількість глобальних та європейських регуляторних вимог, спрямованих на ESG, значно впливає на ризики, які виникають у банківському ланцюжку створення вартості [1].

Основними міжнародними фінансовими організаціями, які впроваджують стандарти ESG, є: 1. Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS), який формулює принципи ефективного управління і нагляду за фінансовими ризиками, пов'язаними зі змінами клімату, для покращення управління ризиками банків та наглядової практики в цій галузі. Наразі BCBS також розглядає наслідки фінансових ризиків, пов'язаних із кліматом, для компонентів 1 і 3 своєї Базельської рамкової програми; 2. Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку (ISSB), незалежний орган приватного сектору, що розробляє та затверджує стандарти розкриття інформації про сталий розвиток як глобальну базову лінію; 3. Вимоги робочої групи щодо розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом/природою (TCFD/TNFD), що представляють глобальні ініціативи ринку для створення систем управління ризиками та розкриття інформації, які дозволяють організаціям звітувати і діяти щодо змінюючихся ризиків, пов'язаних із кліматом та природою, і які національні юрисдикції приймають або планують внести в національне законодавство [1].

Основними європейськими законодавчими актами, які регулюють звітність та ризики ESG, є: 1. Керівництво Європейського центрального банку (ЄЦБ) щодо кліматичних та екологічних ризиків, яке визначає очікування нагляду щодо банківського підходу до ризиків, пов'язаних із кліматом і навколишнім середовищем, і містить вимоги щодо розкриття інформації для важливих установ, які знаходяться безпосередньо під наглядом ЄЦБ; 2. Рекомендації Європейського наглядового банківського органу (EBA) щодо надання та моніторингу кредитів, що визначають вимоги для надання кредиту та його моніторингу на протязі життєвого циклу, включаючи аналіз ризику ESG; 3. Рекомендації EBA щодо внутрішнього управління (другий перегляд), які ставлять вимоги до розгляду ризиків ESG у рамках системи управління ризиками та встановлення, затвердження та нагляду за впровадженням бізнес-моделі та механізмів управління; 4. Стрес-тест кліматичного ризику ЄЦБ оцінює здатність банків, які підконтрольні ЄЦБ, до оцінки та управління кліматичними ризиками. Цей спеціалізований стрес-тест включає структуровану анкету, оцінку ризику перехідного періоду для банків і стрес-тест, який оцінює ризики "знизу вгору"; 5. Проект Директиви

ЄС щодо корпоративної звітності стосовно сталого розвитку (CSRD), який ще знаходиться в стадії розробки [2].

Для забезпечення більшої інтеграції наглядкової звітності та розкриття інформації, ЕВА повинна публікувати інформацію, що розкривається установами, у централізованій спосіб. В майбутньому передбачаються додаткові регулятивні зміни, такі як правила розкриття інформації про клімат від Комісії з цінних паперів і бірж США (SEC), зелена таксономія Великобританії та рекомендації ЕВА щодо управління ризиками ESG. Для відповіді на ці очікування, банки повинні адаптувати свої ІТ-системи для систематичного збору, агрегування та звітування широкого спектру даних ESG. Проте багато фінансових установ досі не мають комплексного підходу до інтеграції даних ESG у свою існуючу звітність про ризики [2].

Банки можуть розпочати процес розробки стратегічної бази даних і технологій ESG, яка враховує як тактичні, короткострокові рішення, так і стратегічні, довгострокові перспективи.

Таким чином, важливість екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів стає все більш актуальною для фінансових інституцій. Забезпечення екологічної стійкості важливо не лише для збереження навколишнього середовища, але також для досягнення кращих фінансових показників. Таким чином, банки відчувають не тільки власну відповідальність у сфері ESG, але також ризики і можливості, пов'язані з ESG, на які вони впливають як кредитори. Ця проблема поглиблюється через постійне введення нових нормативних актів, які створюють значні виклики для банків у виконанні нормативних вимог і прогнозуванні майбутніх тенденцій.

#### **Список використаних джерел**

1. CRR3. How to prepare for the upcoming changes?. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/webcasty/articles/CRR3-How-to-prepare-for-the-upcoming-regulatory-changes.html>
2. ESG data governance: A growing imperative for banks. *McKinsey Digital*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-forward/esg-data-governance-a-growing-imperative-for-banks>

**Клименко Оксана Миколаївна**  
к.н.держ.упр., доцент кафедри фінансів  
та обліку, ТНУ ім. В.І.Вернадського,

#### **СУТНІСТЬ ТА ЗАДАЧІ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ**

Бюджетне планування є ключовим інструментом на макроекономічному рівні, спрямованим на регулювання відтворювальних процесів. Цей процес має на меті втілення пріоритетів соціально-економічного розвитку країни, включаючи завдання щодо забезпечення економічного зростання, розвитку продуктивних сил, підвищення рівня

добробуту населення, фінансового забезпечення державного управління та місцевого самоврядування.

Деякі науковці розглядають бюджетне планування як науково обґрунтований процес, що визначає джерела формування та напрямки використання бюджетних коштів [1]. Інші визнають його як комплекс організаційно-технічних, методичних і методологічних заходів на всіх етапах бюджетного процесу [2]. Узагальнюючи різні думки науковців, бюджетне планування можна визначити як систему обґрунтованих заходів, які використовуються в рамках бюджетного процесу із застосуванням різних підходів до визначення показників доходів та видатків бюджету.

Бюджетне планування виконує ряд важливих функцій, які визначають його змістовну частину, а саме: визначає пріоритети соціально-економічного розвитку, встановлюючи, які сфери та програми мають бути в пріоритеті для розвитку країни; перерозподіляє ресурси між різними бюджетними програмами та проектами; сприяє підвищенню добробуту громадян шляхом виділення фінансових ресурсів на соціальні та економічні потреби суспільства; відображає сутність видатків та бюджетної політики країни.

Бюджетне планування базується на наукових засадах його організації, включаючи такі аспекти:

- застосування комплексного підходу до параметрів економічного та соціального розвитку країни з урахуванням потенційних можливостей бюджету;
- концентрація бюджетних ресурсів на найбільш важливих заходах та пріоритетних напрямах розвитку;
- визначення джерел надходжень і їх розподіл через бюджетну систему для ефективного використання фінансів;
- застосування єдиних методологічних підходів для прогнозування соціально-економічних процесів та розрахунків бюджетних макропоказників;
- здійснення науково обґрунтованих розрахунків планів та постійне вдосконалення методів планування бюджету [3].

Ключовими завданнями бюджетного планування є:

- встановлення реальних джерел наповнення бюджетів на всіх рівнях;
- справедливий розподіл коштів між адміністративно-територіальними одиницями;
- задоволення соціальних потреб населення, включаючи фінансування основних соціальних програм;
- забезпечення макроекономічних пропорцій у розвитку держави;
- створення необхідних соціальних резервів для планових та непередбачених заходів;
- створення прозорих умов для здійснення платежів та обігу бюджетних коштів;
- забезпечення можливості здійснення ефективного фінансового контролю за кожною бюджетною програмою, проектом і операцією на усіх етапах бюджетного процесу.

- забезпечення ефективного використання бюджетних видатків [4, с.39].

Перспективне бюджетне планування, яке охоплює середньо- та довгострокову перспективу, закладає фундамент для майбутнього розвитку країни, визначаючи конкретні заходи, терміни виконання робіт та участь різних гілок влади, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, які спрямовані на ефективне вирішення проблем соціально-економічного розвитку держави.

Врахування усіх негативних факторів і використання науково обґрунтованих методів при бюджетному плануванні є важливим завданням, особливо в умовах нестабільної соціально-економічної, політичної та військової ситуації. Успішне планування бюджету допомагає країні подолати ці виклики та досягти кількох важливих цілей: оптимізації бюджетних видатків, стабілізації соціально-економічної ситуації, пріоритетного спрямування видатків.

#### **Список використаних джерел**

1. Благун І.Г., Воронко Р.М., Бучкович М.Л. Бюджетний менеджмент: навч.посіб. Львів: Магнолія-2006. 2017. 224 с.
2. Ярошевич Н.Б., Шпак Н.О., Матвійшин В.Є. Бюджетний менеджмент: навч.-метод.посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки. 2012. 224 с.
3. Чугунов І.Я., Макогон В.Д. Бюджетна стратегія в умовах економічних перетворень. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 5. С. 5–18.
4. Радіонов Ю.Д. Формування видатків бюджету: монографія. Київ: Нац.торг.-екон.ун-т, 2019. 616 с

**Мала Світлана Іванівна,**  
к.е.н., доцент, доцент  
кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І. Вернадського

#### **ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ**

У контексті імперативу забезпечення економічного зростання, високих темпів суспільного відтворення та соціальної справедливості в суспільстві особливого значення набуває проведення державою ефективної фінансової політики, зокрема – шляхом формування та реалізації виваженої податкової політики [1, с. 187]. Глобалізація та інтернаціоналізація економічних процесів спонукає податкову політику держави спиратися на досвід передових світових економік та дотримуватися ініціатив ведучих економічних організацій.

Після зниження ставки ЄСВ, внесених змін до Податкового кодексу, створеного механізму автоматичного відшкодування ПДВ в державних, фінансових колах України «забуксувало» питання щодо введення в дію проголосованого в першому читанні закону про податок на виведений капітал. Ідея податку на виведений капітал не нова, цю модель

оподаткування з 2000 року застосовують в Естонії, яка в рейтингу Doing Business за легкістю ведення бізнесу займає 12 місце (для порівняння, Україна – 80-е) [2].

Будь-який бізнес існує, насамперед, щоб заробляти гроші для власника. Поки гроші обертаються в бізнесі, вони створюють додану вартість, забезпечують робочі місця, надходження до бюджету від ПДВ і ПДФО, наповнюють Пенсійний фонд. Вилучати частину прибутку на цьому етапі не лише безглуздо, а й навіть шкідливо для економіки. І тому пропонується брати податок уже "на виході" – коли гроші відправляються до власника у вигляді дивідендів або інших благ.

Основна ідея податку на виведений капітал: прибуток, отриманий підприємством, не оподатковується доти, поки він не виплачується власникам у формі дивідендів і прирівняних до них платежів.

Плюси такої моделі оподаткування:

1) створюються стимули для ділової та інвестиційної активності, як показав досвід Естонії, до країни відразу збільшився приплив іноземних інвестицій, хоча інвестори-резиденти чомусь не поспішили нарощувати свою активність;

2) у підприємств немає необхідності занижувати фінансовий результат, а отже, фінансова звітність підприємств може стати більш прозорою й привабливою для інвесторів і банків;

3) податкові зобов'язання легко перевіряти, адже операції, що віднесені до об'єкта оподаткування, складно приховати, податківцям досить буде проконтролювати факт наявності таких операцій.

Ще одна тенденція, що спостерігається в глобальній фінансовій спільноті – це введення глобального мінімального податку на прибуток у розмірі 15%. [3].

В жовтні 2021 р. представники 136 країн світу підтримали заяву про застосування даного податку. Події, що отримала епітети «історична» й «закінчення епохи офшорів», передували напружені дипломатичні зусилля США й Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР). Причиною такої активності стала зміна позиції США у зв'язку зі приходом до влади Президента Джо Байдена, який кардинально змінив підходи до корупційних процесів у світовій економіці. У Конгресі США наразі створена фракційна група по боротьбі із відмиванням коштів, в групу увійшли 13 конгресменів, напрацьовано 9 законопроектів. Це питання відноситься Президентом до національної безпеки США. «Брудні» гроші дають змогу корумпувати еліту розвинених країн («трампізація», «шредеризація»), що має вкрай негативний вплив на національну безпеку держави.

Викладемо основні моменти глобального мінімального податку на прибуток. В основу радикального перегляду міжнародних податкових правил покладено так званий двокомпонентний підхід. Компонент один вводить гібридний принцип сплати податків з прибутку корпорацій на основі перерозподілу податкових прав. Його суть полягає в новому трактуванні поняття «бізнес-присутності» компаній, що охоплює їхню діяльність без

формального фізичної присутності, а також механізм визначення, яка частина прибутку має обкладатися (при перевищенні певного порогу) податком в юрисдикціях, де фізично знаходяться клієнти (ринки збуту). Компонент два — впровадження глобального мінімального податку на прибуток у розмірі 15%, що буде застосовуватися до компаній з річним доходом понад 750 млн євро (таких у світі близько ста).

Кінцева мета — повністю активувати угоду до 2023 року після того, як країни-підписанти змінять свої національні податкові законодавства і модернізують міжнародні податкові договори, що дасть надії побороти таке негативне явище як «офшори».

#### **Список використаних джерел**

1. Крисоватий А., Кошук Т. Діалектика трансформації податкової політики України в контексті європейської інтеграції. Журнал європейської економіки. 2005. №2. С.185-202.

2. Циганок Ю. Податок на виведений капітал vs податок на прибуток: про що сперечаються "у верхах". URL: <https://www.buh24.com.ua> (дата звернення 02.11.2021 р.)

3. Черкашин В. Глобальний податок з прибутку корпорацій. Що він означає для України та світу. URL: <https://forbes.ua/news/globalnyy-nalog-s-pribyli-korporatsiy-hto-on-oznachaet-dlya-ukrainy-i-mira-12102021-2585> (дата звернення 02.11.2021 р.)

4. Швабій К.І. Вплив глобалізації на систему оподаткування та податкову політику України. URL : [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/1236/1/1305\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/1236/1/1305_IR.pdf) (дата звернення 15.02.2022р.)

5. Гречко А.В. Вплив процесу глобалізації на систему оподаткування як складову інституційного середовища URL : <https://economy.kpi.ua/uk/node/634> ( дата звернення 15.02.2022р.)

**Курінна Оксана  
Володимирівна**  
старший викладач  
кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського,

#### **ДЕРЖАВНИЙ БОРГ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ**

У сучасних умовах однією з найважливіших проблем державних фінансів виступає державний борг, який протягом останніх років невпинно зростає. Основними причинами виникнення та збільшення державного боргу є: збільшення державних видатків без відповідного зростання державних доходів; циклічні спади й автоматичні стабілізатори економіки; скорочення податків з метою стимулювання економіки без відповідного коригування (зменшення) державних видатків; вплив політичних бізнес-циклів – надмірне збільшення державних витрат напередодні виборів з метою завоювання популярності виборців та збереження влади тощо.

Повномасштабна війна, що розпочалася в результаті агресії росії проти України, призвела до значних дисбалансів у всіх сферах життя країни, і в тому числі у публічних фінансах – можливості збирати надходження скоротилися, а видатки зросли більше ніж удвічі. Це призвело до значного дефіциту державного бюджету, для покриття якого необхідні додаткові фінансові ресурси. Держава залучає їх у вигляді грантів та кредитів від міжнародних партнерів та донорів.

Майже усі роки незалежності обслуговування державного боргу було проблемою для України. Після початку повномасштабного вторгнення його обсяг суттєво збільшився: станом на 31 липня 2023 року державний та гарантований державою борг України склав 4,86 трлн грн (або 132,92 млрд дол.), що є найбільшим показником в історії нашої держави. У серпні 2023 року сукупний обсяг державного боргу зріс до 4,9 трлн грн. Через великі зовнішні запозичення частка зовнішніх боргів у структурі державного боргу сягнула максимуму в 68,5% (на початку 2023 року вона становила 64%, на початку 2022 року – 58%).

Через падіння економіки майже на третину за результатами минулого року та девальвації гривні показник співвідношення боргу до ВВП зріс до 78,5% [1;2].

Міжнародний валютний фонд прогнозує збільшення загального державного боргу України цього року до 88,1% від ВВП країни, а за підсумками 2025 року держборг перевищить 100% ВВП. До того ж у Фонді прогнозують, що загальний державний борг України зростатиме до 98,6% наступного року та сягне пікового значення 100,7% у 2025-му, після чого очікується його поступове зменшення.

Поряд із борговими інструментами домовленості Уряду з міжнародними партнерами дозволили отримувати значний ресурс у вигляді безповоротної фінансової допомоги, що дозволило профінансувати соціальні потреби, заробітні плати, допомогу ВПО, медичні послуги [3].

Під час війни Україні доцільно залучати якомога більше грантового фінансування та довгострокових кредитів під пільгові відсотки. А після війни варто робити все можливе для економічного зростання та поступово, коли економіка відновиться, переходити до первинного бюджетного профіциту.

Таким чином, на сьогодні державний борг України, попри війну, що триває, не виглядає проблемою, яку неможливо вирішити. Те, наскільки успішно ми пройдемо через турбулентні часи, та чи доведеться розплачуватися за наші помилки майбутнім поколінням, залежить від дотримання поточної стратегії залучення пільгових кредитів з «розтягненням» виплат на довгострокову перспективу, а також – економічного зростання.

#### Список використаних джерел

1. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign/>
2. <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg>

3. Новий антирекорд: держборг України збільшився ще на 4 мільярди доларів. - <https://www.unian.ua/economics/finance/derzhavniy-borg-ukrajini-2023-suma-znovu-syagnula-rekordnoji-12374718.html>

**Андрущенко Тарас  
Володимирович**

студент кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського,  
спеціальність «Фінанси, банківська  
справа та страхування»

**Науковий керівник:** Клименко О. М.,  
к.держ.упр., доцент кафедри фінансів та обліку

### **СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ, ЩО НА НЬОГО ВПЛИВАЮТЬ**

Ефективне використання наявних ресурсів є важливим завданням будь-якого підприємства. Багато сучасних авторів розглядають фінансовий потенціал як сукупність фінансових ресурсів, доступних підприємству для покриття його поточних та майбутніх витрат.

Звісно важливим компонентом цього фінансового потенціалу підприємства є ресурсна складова, яка включає в себе власні, залучені та позикові фінансові ресурси, що можуть бути використані підприємством для фінансування своєї виробничої та інвестиційної діяльності. Існує прямий взаємозв'язок між обсягом фінансових ресурсів, доступних підприємству з власних джерел, та можливістю отримати фінансову підтримку від зовнішніх кредиторів та інвесторів. З іншого боку, можливість підприємства залучати фінансові ресурси із зовнішніх джерел також впливає на його можливість розширити власні фінансові ресурси [1].

Проте, фінансовий потенціал, безумовно, охоплює більше аспектів, ніж просто фінансові ресурси. Він включає в себе підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки ефективному використанню фінансових ресурсів, а також здатність мобілізувати наявні фінансові ресурси для забезпечення стійкості й функціонування виробничих та інших процесів на підприємстві.

Отже, фінансовий потенціал підприємства - це сукупність можливостей, які відображають здатність підприємства до забезпечення його зростання та розвитку через використання фінансових ресурсів та організаційних механізмів.

Як відомо, розвиток підприємства залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів. Перші пов'язані зі станом економіки загалом, правовим регулюванням діяльності підприємства, політичними процесами в суспільстві, а також фінансовими ресурсами держави та іншими факторами. Другі - це внутрішні можливості та ресурси, на які може розраховувати підприємство для досягнення своїх цілей [2]. Вплив цих факторів на формування фінансового потенціалу підприємства наведено на рисунку 1.



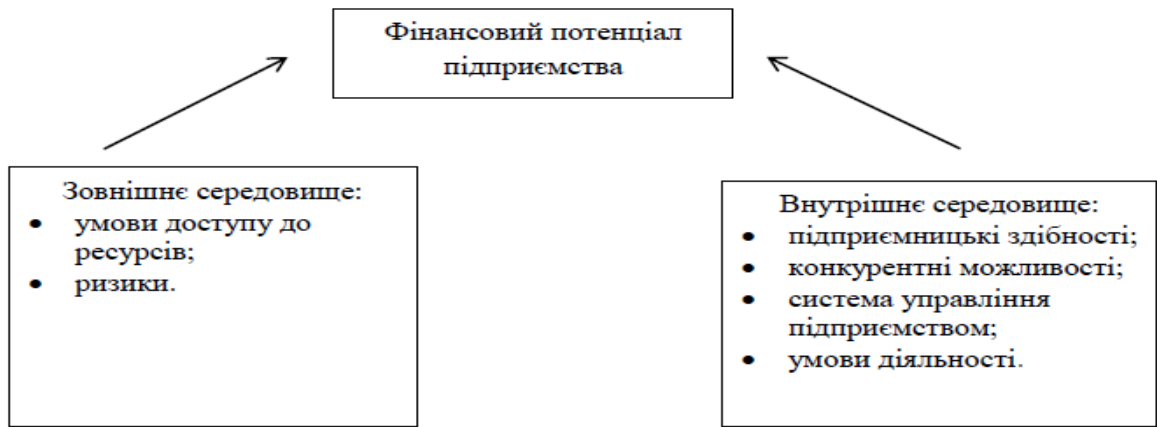


Рис.1 Фактори, що впливають на формування фінансового потенціалу підприємства [3]

Згідно з думкою Балацького О. Ф., важливо виділити три групи факторів, які впливають на фінансовий потенціал: кількість фінансових ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання в конкретний момент часу; якісні характеристики фінансових ресурсів, що визначають їх продуктивну здатність; умови, які забезпечують фінансову діяльність та використання фінансового потенціалу [4].

Отже, фінансовий потенціал не є ізольованим поняттям, а є складовою частиною системи, яка впливає на розвиток підприємства. Усі фактори, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, мають безпосередній вплив на фінансовий потенціал. Рівень фінансового потенціалу визначається наявністю власних фінансових ресурсів та можливістю отримання фінансової підтримки із зовнішніх джерел.

#### **Список використаних джерел**

1. Корнійчук Г. В. Методологічні аспекти оцінки фінансового потенціалу агроформувань. *Агросвіт*. 2016. № 19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2016\\_19\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_19_2) (дата звернення: 12.09.2023)
2. Куліш Г. П. Чепка В. В. Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільності економіки. *Статистика України*. 2017. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/su\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2017_1_6) (дата звернення: 14.09.2023)
3. Хринюк О. С. Бова В.А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №11. С. 6-11.
4. Балацький Є. О. Бюджет міста у системі фінансів території: монографія. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. 302 с.

**Шемонаєва Ольга Миколаївна**  
студентка кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського,  
спеціальність «Фінанси, банківська  
справа та страхування»

**Науковий керівник:** Клименко О. М.,  
к.держ.упр., доцент кафедри фінансів та обліку

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Оцінка вартості підприємства допомагає оцінити його фінансовий стан, визначити потенціал і готувати компанію до можливої купівлі або продажу, що робить її важливою складовою бізнес-стратегії та значущим інструментом для визначення можливостей підприємства. Існує три основних підходи до оцінки бізнесу: витратний, ринковий і дохідний.

Дохідний підхід – це згрупований набір методів оцінки для визначення вартості дохідної нерухомості, майна підприємства, в яких визначення вартості ґрунтується на конвертації очікуваних економічних вигод [1].

Дохідний підхід до оцінки вартості підприємства є одним з ключових методів оцінки, який ґрунтується на оцінці теперішньої вартості очікуваних доходів або грошових потоків, які можуть бути створені підприємством у майбутньому.

Цей підхід може бути використаним для визначення ціни, за яку інвестори готові придбати підприємство, так як тезою, що лежить в його основі, є те, що ціллю інвестора при інвестуванні є отримання стабільних доходів [2].

Витратний (майновий) підхід - це метод оцінки вартості підприємства, який базується на розрахунку суми, необхідної для створення або заміщення всіх його активів в поточний момент.

На основі витратного підходу можливо здійснити оцінку підприємства шляхом визначення сукупності активів, достатньої для виробництва певної кількості продукції [3]. Застосування методів оцінювання вартості підприємства за витратним (майновим) підходом здійснюється виходячи з величини придбаних підприємством за період своєї діяльності активів і зобов'язань за принципом заміщення, причому актив не може коштувати більше за витрати на заміщення його основних частин, а активи та зобов'язання приймаються до розрахунку за ринковою вартістю.

Для оцінки вартості підприємства за витратним підходом, проводиться розрахунок суми, необхідної для створення або заміщення всіх активів, включаючи витрати на це. Цей метод враховує наявність активів у фізичному вигляді і їхню ринкову вартість на момент оцінки. Він особливо корисний, коли активи мають високу специфічність і обмежену кількість на ринку. Оцінка вартості підприємства ґрунтується на матеріальних активах та їхній вартості.

Ринковий підхід до оцінки вартості підприємства полягає в аналізі ринкових умов та порівнянні даного підприємства з аналогічними чи схожими, проданими чи тими, що є публічно торговими, основною ідеєю якого є визначення вартості компанії.

Основна мета - визначити реальну вартість компанії, шляхом порівняння її зі схожими активами або іншими підприємствами на ринку. Ринковий підхід дозволяє оцінити вартість підприємства, опираючись на актуальні ринкові умови та порівняння його з аналогічними компаніями. Оцінювач бере до уваги ціни, вартість і ризику, пов'язані з іншими подібними підприємствами на ринку, що дозволяє створити оцінку, відображаючу уявлення ринку про вартість цієї компанії і допомагає приймати об'єктивні рішення щодо продажу, покупки або інвестування в неї [3].

Отже, оцінка вартості підприємства - це складний і важливий процес, який вимагає великої відповідальності. Існує багато різних методів оцінки через те, що кожне підприємство унікальне, і не існує одного універсального методу, який би підходив для всіх. Всі існуючі методи мають свої переваги і недоліки, і це обумовлено індивідуальними особливостями кожного підприємства. Тому кожна компанія, яка бажає об'єктивно та точно оцінити свою вартість, повинна вибирати той метод, який найкраще відповідає її конкретній ситуації. Крім того, для отримання повної картини оцінки вартості підприємства часто необхідно використовувати кілька різних методів і проводити додатковий аналіз.

#### **Список використаних джерел**

1. Бусов В. І., Землянський О. А., Поляков А. П.. Оцінка вартості підприємства (бізнесу): підручник для бакалаврів. К: Юрайт. 2013. 430 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. Київ.: КНЕУ, 2003. 554 с.
3. Мендрул О. Г. Вартість підприємств: бази оцінки. Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. 2019. С. 44-48 .

**Козлов Олександр Сергійович**  
студент кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського,  
спеціальність «Фінанси, банківська  
справа та страхування»

**Науковий керівник:** Клименко О. М.,  
к.держ.упр., доцент кафедри фінансів та обліку

#### **ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління капіталом стоїть перед фінансовим менеджером як одне з основних завдань на будь-якому підприємстві. Це пояснюється тим, що обсяг, структура та вартість капіталу мають значний вплив на ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства і загалом на його ефективність.

Центральним елементом системи управління капіталом є концепція структури капіталу. Серед основних завдань на шляху до створення сприятливих умов для безперервного відтворювального процесу та розвитку

підприємства є пошук оптимальних засобів для формування структури його капіталу. Процес оптимізації структури капіталу зазвичай включає три етапи: дослідження існуючої структури капіталу та оцінка її впливу на ефективність функціонування підприємства; визначення пріоритетних напрямків управління структурою капіталу, їх взаємодії та логічної послідовності; розроблення комплексних підходів до оптимізації структури капіталу [1].

Під оптимальною структурою капіталу розуміється такий баланс між власними та позичковими коштами, який допомагає максимізувати ринкову вартість підприємства. Структура капіталу пов'язана з особливостями кожної з його складових частин, а саме власного та позичкового капіталу.

Оптимізація базується на виборі дешевих джерел фінансування для активів підприємства. Для цього всі активи групуються за такими категоріями: необоротні (фіксовані) активи; постійна частина оборотних активів; змінна частина оборотних активів [2]. Це допомагає підприємству ефективно використовувати свої ресурси та забезпечити максимальну прибутковість при мінімізації фінансового ризику.

В процесі визначення оптимальної структури капіталу виникає дилема між "незалежністю" та "прибутковістю", і вирішення цієї дилеми вимагає знаходження компромісу між ризиком і доходністю. Ця дилема базується на постулаті, що зі зростанням частки позикового капіталу підвищується фінансовий ризик, а вища частка позикового капіталу забезпечує підвищену доходність власного капіталу, підвищує рентабельність власного капіталу підприємства та рівень прибутку.

Найбільш раціональним підходом до досягнення оптимальності співвідношення структурних елементів капіталу підприємства може бути метод, що базується на одночасній максимізації зростання рентабельності власного капіталу і рівня фінансової стійкості. Це означає, що при виборі структури капіталу слід брати до уваги як доходність, так і фінансовий ризик, і шукати такий баланс, який сприятиме підвищенню прибутковості при забезпеченні стабільності фінансового стану підприємства [3].

Основним завданням при вдосконаленні політики управління капіталом підприємства є створення збалансованої структури капіталу, яка відповідає цільовим завданням підприємства і забезпечує мінімізацію фінансового ризику при високій ринковій вартості. З урахуванням вищевказаного можна запропонувати такі шляхи для ефективного використання капіталу та формування його оптимальної структури: оптимізація співвідношення між внутрішніми та зовнішніми джерелами формування власного капіталу; уточнення послідовності кроків у формуванні оптимальної цільової структури капіталу для забезпечення фінансової стійкості підприємства; поліпшення діяльності підприємства за допомогою використання кредитних ресурсів; збільшення обсягу виручки від реалізації продукції шляхом збільшення обсягу виробництва і ціни продукції; зменшення витрат на виробництво одиниці продукції; збільшення обсягу та частки власних оборотних коштів та інше [4].

Ці пропозиції допоможуть підприємству вдосконалити свою політику управління капіталом та досягти оптимальної структури капіталу, яка враховує його потреби і максимізує фінансовий успіх.

#### **Список використаних джерел**

1. Блонська В. І., Хватамуха Т.М. Діагностика управління капіталом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.11. С. 252–258.
2. Масюк Ю. В. Бровко Л. І. Особливості оптимізації управління капіталом в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. – 2018. Спецвипуск 53. Ч. 2. С. 181–185.
3. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 387 с.
4. Рябикіна К.Г. Капітал підприємства як об'єкт економічного управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_10\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_10_5) (дата звернення: 12.09.2023)

**Чеченєва Марина Олегівна**

студентка кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського,  
спеціальність «Фінанси, банківська  
справа та страхування»

**Науковий керівник:** Клименко О. М.,

к.держ.упр., доцент кафедри фінансів та обліку

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЇХ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Забезпечення стабільності та здатності до виконання фінансових зобов'язань є ключовим фактором для успішного розвитку підприємств. Зараз багато підприємств стикаються з серйозними труднощами у цьому плані, основні з яких виникають через неадекватне управління структурою свого капіталу та активами.

Фінансова стійкість означає, що підприємство може функціонувати та розвиватися, зберігаючи баланс між своїми активами і пасивами у змінному зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це забезпечує постійну здатність до виконання фінансових зобов'язань та збереження привабливості для інвесторів при прийнятному рівні ризику [2].

Фінансова стійкість підприємства залежить від оптимальної структури джерел фінансування, включаючи співвідношення власного та позикового капіталу, а також від структури його активів (преш за все – співвідношення оборотних та основних коштів), та від рівноваги активів і пасивів підприємства.

Для досягнення стійкого фінансового стану підприємство повинне мати достатній рівень власного капіталу, ефективно використовувати активи, мати достатній рівень рентабельності з урахуванням операційного і фінансового

ризиків, при достатній ліквідності, стабільних доходах і широких можливостях залучення позикових коштів. Для забезпечення фінансової стійкості підприємство повинно мати гнучку структуру капіталу та вміти управляти нею так, щоб завжди забезпечувати перевищення доходів над витратами, з метою збереження платоспроможності та можливості самофінансування [1].

Забезпечення платоспроможності підприємства передбачає виконання ряду організаційно-економічних заходів для ефективного управління платоспроможністю, вчасного виявлення ознак невиконання обов'язкових платежів та мінімізації ризику неплатежів з метою нормального функціонування підприємства в результаті здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності [3].

Довгострокова платоспроможність - це процес, пов'язаний з фінансовою стійкістю підприємства, яка залежить від ефективності функціонування виробничо-економічної системи.

Для забезпечення платоспроможності підприємства важливо слідувати наступним рекомендаціям:

а) слідкувати за тим, щоб темпи росту оборотних активів були вищими за темпи росту поточних зобов'язань;

б) зменшувати вартість необоротних активів і переводити їх частину в оборотні активи за допомогою методів прискореної амортизації;

в) максимізувати ефективність використання власного капіталу та доходів;

г) потребу у збільшенні величини власного капіталу забезпечувати за рахунок зростання нерозподіленого прибутку та статутного капіталу [5].

У процесі забезпечення платоспроможності необхідно враховувати особливості та тривалість операційного та фінансового циклів суб'єкта господарювання в розрізі окремих видів діяльності. Важливо також визначити напрямок змін в активах або зобов'язаннях підприємства, щоб збільшити грошові потоки. Чим менша тривалість фінансового циклу, тим менше фінансових ресурсів потрібно для задоволення виробничих потреб підприємства [4].

Таким чином, забезпечення та підтримка ліквідності активів допомагає мінімізувати ризик неплатежів, що, в свою чергу, підвищує рівень фінансової стійкості підприємства.

Напрямами забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності є вибір цільової структури фінансування оборотного капіталу та встановлення принципів оптимізації політики управління витратами (адекватності, мінімізації та планування), які допоможуть визначити заходи для досягнення цільового рівня фінансової стійкості підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2017. № 4. С. 102-113.

2. Донченко Т.В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 10. С.23—27.
3. Іванов В. Концептуальні засади забезпечення платоспроможності підприємства. *Економіка*. 2019. №7 (100). С.4-8.
4. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 487 с.
5. Фінансовий менеджмент : підручник / за заг. ред. Т.А. Говорушко. Львів «Магнолія 2006». 2014. 344с.

**Міцька Дар'я Миколаївна**  
студентка кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І. Вернадського,  
спеціальність «Фінанси, банківська  
справа та страхування»  
**Науковий керівник:** Мала Світлана  
Іванівна, к.е.н., доцент, доцент  
кафедри фінансів та обліку

## ОПТИМІЗАЦІЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Оптимізація управління грошовими потоками підприємства є ключовою функцією у фінансовому управлінні. Ця функція спрямована на підвищення ефективності грошових потоків у майбутньому. Важливими завданнями на цьому етапі є виявлення та реалізація можливостей для зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, балансування позитивних і негативних грошових потоків за часом і обсягом, забезпечення більш тісного взаємозв'язку між грошовими потоками різних господарських операцій підприємства, покращення якості та обсягу чистого грошового потоку, який генерується під час господарської діяльності підприємства [1].

Об'єктами оптимізації є позитивний та негативний грошові потоки, залишок грошових активів та чистий грошовий потік.

Оптимізація грошових потоків підприємства базується на забезпеченні балансу між позитивними і негативними потоками. Господарська діяльність підприємства відчуває негативний вплив як дефіцитних, так і надмірних грошових потоків.

Дефіцитний грошовий потік призводить до зниження ліквідності та платоспроможності підприємства. Також це може викликати зростання простроченої кредиторської заборгованості перед постачальниками, збільшення відсотка простроченої заборгованості за отриманими кредитами, затримки у виплаті заробітної плати та подальше зниження продуктивності праці, що може вплинути на тривалість фінансового циклу та зниження рентабельності використання власного капіталу та активів підприємства.

Надмірний грошовий потік може призвести до втрати реальної вартості через інфляцію та невикористання коштів, що може призвести до втрати потенційного доходу через невикористання частини грошових активів у короткостроковому інвестуванні. Це негативно впливає на рентабельність активів та власного капіталу підприємства. [2]

Методи оптимізації дефіцитного грошового потоку залежать від характеру цієї дефіцитності — короткострокової або довгострокової.

Збалансованість дефіцитного грошового потоку в короткостроковому періоді досягається шляхом використання «Системи прискорення - уповільнення платіжного обороту». Суть цієї системи полягає в розробці на підприємстві організаційних заходів щодо прискорення залучення коштів і уповільненню їхніх виплат.

Прискорення залучення коштів у короткостроковому періоді може бути досягнуте за рахунок наступних заходів: збільшення розміру цінових знижок за готівку по реалізованій покупцям продукції; забезпечення часткової або повної передоплати за виготовлену продукцію, що користується високим попитом на ринку; скорочення термінів надання товарного (комерційного) кредиту покупцям; прискорення інкасації простроченої дебіторської заборгованості; використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості — обліку векселів, факторингу, форфейтингу; прискорення інкасації платіжних документів покупців продукції (часу перебування їх у шляху, у процесі реєстрації, у процесі зарахування грошей на розрахунковий рахунок).

Уповільнення виплат коштів у короткостроковому періоді може бути досягнуте за рахунок наступних заходів: використання флотингу для уповільнення інкасації власних платіжних документів; збільшення за узгодженням з постачальниками термінів надання підприємству товарного (комерційного) кредиту; заміни придбання довгострокових активів, що вимагають відновлення, на їхню оренду (лізинг); реструктуризації портфеля отриманих фінансових кредитів шляхом переведення їх короткострокових видів у довгострокові.

Слід зазначити, що «Система прискорення — уповільнення платіжного обороту», вирішуючи проблему збалансованості обсягів дефіцитного грошового потоку в короткостроковому періоді (і відповідно підвищуючи рівень абсолютної платоспроможності підприємства), створює визначені проблеми наростання дефіцитності цього потоку в наступних періодах. Тому паралельно з використанням механізму цієї системи повинні бути розроблені заходи для забезпечення збалансованості дефіцитного грошового потоку в довгостроковому періоді.

Зростання обсягу позитивного грошового потоку в довгостроковому періоді може бути досягнуто за рахунок наступних заходів: залучення стратегічних інвесторів з метою збільшення обсягу власного капіталу; додаткової емісії акцій; залучення довгострокових фінансових кредитів; продажу частини (або всього обсягу) фінансових інструментів інвестування; продажу (або здачі в оренду) невикористовуваних видів основних коштів.



Зниження обсягу негативного грошового потоку в довгостроковому періоді може бути досягнуте за рахунок наступних заходів: скорочення обсягу і складу реальних інвестиційних програм; відмова від фінансового інвестування; зниження суми постійних витрат підприємства.

Результати оптимізації грошових потоків підприємства одержують своє відображення в системі планів формування і використання коштів у майбутньому періоді.

#### **Список використаної літератури:**

1. Баліцька В.В. Загальні параметри грошових потоків підприємств України. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. №7. С. 121-127.
2. Білик М.Д., С. І. Надточій. Грошові потоки підприємств у мікро- та макроекономічному аспекті. Фінанси України. 2011. №6. С. 133-147.

**Путінцев Павло Анатолійович**

студент кафедри фінансів та  
обліку ТНУ ім. В.І. Вернадського,  
спеціальність «Фінанси, банківська  
справа та страхування»

**Науковий керівник:** Мала Світлана

Іванівна, к.е.н., доцент, доцент  
кафедри фінансів та обліку

## **УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА**

У ринкових умовах господарювання при суттєвому розширенні прав підприємств значно зростає роль своєчасного і якісного управління ліквідністю і платоспроможністю, та пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Ліквідність – це можливість підприємства фінансувати свою діяльність. Вона характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, цілеспрямованістю їх розміщення і ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Ліквідність і платоспроможність підприємств є одним із найбільш вживаними категоріями фінансової науки і найбільш популярними об'єктами фінансового аналізу й управління. Дані категорії розглядаються зарубіжними і вітчизняними науковцями, більшість праць присвячені розкриттю сутності ліквідності і платоспроможності підприємств (Н.О. Власова, В. Корнієвська, О.А. Максута, Г.М. Дутчак, Л.А. Лахтіонова), частина досліджень - визначенню методики та організації їх аналізу (Д. Климов, А.В. Слуцький, М. Сорокін), а також розкривають проблеми управління ними (Н.М. Давиденко, Н.М. Моцак, І.П. Зайцева, Ф.Е. Поклонський, Г.М. Азаренкова, П.І. Кудь). Проте ще не сформувалось

єдиного підходу щодо визначення поняття ліквідності та платоспроможності підприємств, а також організації і методики їх аналізу, який би відповідав об'єктивній економічній сутності даних явищ, забезпечував отримання об'єктивної, багатогранної, точної та достовірної інформацію про них та забезпечував розробку і прийняття оптимальних управлінських рішень.

Розглядаючи підходи різних науковців можна виділити три варіанта трактувань сутності категорії платоспроможність.

Перший підхід, який відображає теоретичні погляди західних науковців (Й. Ворст, П. Ревентлоу, Дж. Депалленса, Дж. Джоборда): платоспроможність визначається наявністю власних обігових коштів та здатністю покривати збитки. Тобто автори мають на увазі не лише погашення зобов'язань підприємством, а ще й існування деякого потенціалу чи резерву, який би дав змогу підприємству, працюючи збитково, покривати збитки [1, с.47].

Другий підхід, який запропонували науковці близького зарубіжжя (В.В. Ковальов, М.М. Крейніна, М.С. Абрютіна, А.В. Грачов, А.Д. Шеремет), платоспроможність визначається як здатність підприємства виконувати свої зобов'язання [2, с.217].

Для третього підходу (Н.В. Тарасенко, В.І. Іващенко, М.А. Болух, Є.В. Мних, В.М. Мельник - вітчизняні науковці) характерне таке визначення: «... платоспроможність підприємства - найважливіший показник, який характеризує фінансовий стан підприємства» [3, с.136].

Важливість для підприємства підтримувати платоспроможний стан у будь-який момент часу для задоволення вимог кредиторів, інвесторів, держави щодо сплати податків і зборів вимагає обґрунтування концептуальних засад забезпечення платоспроможності, що передбачає вирішення таких основних питань:

- визначення змісту та об'єкта забезпечення платоспроможності підприємства;
- формування мети й основних завдань управління платоспроможністю;
- обґрунтування функціональної сутності управління платоспроможністю;
- визначення вимог до здійснення управління платоспроможністю підприємством [4, с.5].

### **Список використаної літератури**

1. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Новое знание. Минск. 2008г. 688с.
2. Журавльова Ю. Ю. Сутність платоспроможності. Фінанси України. 2016. №1. С.116-120.
3. Давиденко Н.М. Ліквідність та платоспроможність як показники ефективності фінансового менеджменту підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. №2. С. 36-40.
4. Іонін Є. Розв'язання питань методологічного обґрунтування понять «платоспроможність» і «ліквідність». Актуальні проблеми економіки. 2004. №6. С.30-42.

**Білогор Юлія Олегівна**

студентка кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І. Вернадського,  
спеціальність «Фінанси, банківська  
справа та страхування»

**Науковий керівник:**

Пилипенко Ольга Олегівна,  
к.е.н., доцент кафедри фінансів та обліку

## **ВИБІР ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Загалом термін «управління активами підприємства» є досить глибоко досліджений в економічній літературі. Такі зарубіжні вчені як І. Ансофф, А. Сміт, Ф. Котлер, А. Томпсон, та деякі вітчизняні науковці, а саме І.О. Бланк, Г.О. Крамаренко, О.Є Чорна., М.Д. Білик досліджували питання формування, використання та управління активами підприємства. Та час не стоїть на місці, економіка розвивається, і тому з'являється потреба у виявленні більш ефективного управління активами підприємств, для забезпечення їхнього стабільного розвитку. В свою чергу, ефективне управління активами залежить від здійснення певної фінансової політики.

Запровадження ефективної політики управління як оборотними, так і необоротними активами має на меті стабільний розвиток підприємства та збільшення його прибутковості.

Політика управління оборотними активами підприємства – це багатогранний процес, який включає основні аспекти політики формування та фінансування оборотних активів (визначення загального методу формування оборотних активів, виділення постійної та змінної частин активів, підходів до фінансування оборотних активів та визначення складу і структури джерел їх фінансування) [1].

Оскільки прибуток буде найбільшим за оптимальних рівнів оборотного капіталу, збільшення оборотного капіталу може призвести до того, що компанія тимчасово матиме у своєму розпорядженні незадіяні активи, а також зазнає надлишкових витрат на фінансування, що призведе до зменшення прибутку. Таким чином, політика управління ліквідними активами повинна гарантувати, що знайдено компроміс між ризиком втрати ліквідності та прибутковістю. Цього можна досягти шляхом вирішення двох проблем, а саме: підтримки певного рівня ліквідності та забезпечення прийнятих обсягів, структури і рентабельності активів [2].

Досягти реалізації кожного з цих завдань можна в процесі розробки відповідної політики формування оборотного капіталу на підприємстві. Розрізняють такі види політики, а саме агресивна, помірна та консервативна.

Агресивна політика управління оборотними активами характеризується високою питомою вагою оборотних засобів у сумі активів та тривалим періодом їх обороту. Компанія має значні кошти, має великі запаси сировини та готової продукції і, стимулюючи покупців, збільшує

дебіторську заборгованість. Агресивну модель управління оборотними активами може дозволити підприємство, для якого не має проблеми отримати короткострокові кредити [3, 4].

При застосуванні консервативної політики управління оборотними активами характерними рисами є те, що компанія стримує зростання оборотних активів і прагне їх мінімізації. У цій ситуації питома вага оборотних активів у сумі майна становить трохи більше 40%, а період їх обороту скорочується. Така політика здійснюється підприємством за умов достатньої визначеності. Тобто наперед відомі умови та обсяги продажу, терміни надходження коштів та платежів, є необхідні товарно-матеріальні запаси, а умови їх постачання визначаються заздалегідь [3, 4].

Помірна політика управління оборотними активами займає проміжне положення. Згідно з оптимальною моделлю економічна дохідність активів, ризик неплатоспроможності та період оборотності коштів перебувають на середніх рівнях. Помірна частка короткострокових кредитів банку є ознакою компромісної політики управління обіговими активами. Цій моделі управління може відповідати будь-яка модель управління короткостроковими пасивами [4].

Політика управління необоротними активами є частиною загальної фінансової стратегії підприємства та полягає у фінансовому забезпеченні їх своєчасного оновлення та високої ефективності використання. При розгляді динаміки обсягу необоротних активів підприємства доцільно провести порівняльний аналіз темпів їх зростання з темпами зростання виробництва та реалізації продукції, обсягом оборотних активів підприємства [5].

В сучасних умовах активи є одним із найважливіших чинників будь-якого виробництва, їх склад та ефективність використання безпосередньо впливають на кінцевий результат господарської діяльності підприємства. Ефективна політика управління активами забезпечує підприємству велику кількість переваг, робить його фінансову діяльність стабільною, забезпечує високу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел**

1. Управління фінансами підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
2. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 520 с.
3. Олійник Л.В. Сучасні підходи до ефективного управління ресурсами та активами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2012. Том 2. №4. С. 206-209.
4. Донін Є.О. Політика управління оборотними активами сучасного підприємства. *Фінанси, облік, банки*. № 1(22) (2017). С. 232-240.
5. Пилипенко О.О., Румик І.І. Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційних засадах. *Вчені записки*

**Костецька Олена Михайлівна**  
студентка кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І. Вернадського,  
спеціальність «Фінанси, банківська  
справа та страхування»  
**Науковий керівник:**  
Пилипенко Ольга Олегівна,  
к.е.н., доцент кафедри фінансів та обліку

## **СИСТЕМА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Під системою фінансової безпеки підприємства розуміють комплекс організаційно-управлінських, технічних, профілактичних та інших заходів, спрямованих на захист підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз [1, 4].

Система фінансової безпеки підприємства має бути унікальною, оскільки вона залежить від характеристик кожного підприємства (доходу, структури, розміру, виробничого потенціалу та ефективності, а також мети, напрямку діяльності, кваліфікації персоналу, виробничої дисципліни, конкурентного середовища, розташування, ризиків виробництва, наявності конфіденційної інформації, ступеню її точності тощо).

Метою створення системи безпеки є оперативне виявлення та попередження зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз для забезпечення захисту діяльності компанії та досягнення бізнес-цілей [2].

Однією з ключових складових системи фінансової безпеки підприємства є підсистема фінансової діагностики. Фінансова безпека компанії повністю залежить від достовірності та точності наданої інформації. Ця підсистема прогнозує характер кризи, завчасно оцінює ризик банкрутства підприємства, визначає масштаби кризи та її причини. Метою цієї підсистеми є своєчасне інформування про можливі проблеми в роботі компанії та оцінка рівня загроз.

Центральною підсистемою, яку можна назвати ядром фінансової безпеки компанії, є підсистема фінансових важелів та методів. Її мета – вивчення кризових явищ і процесів, їх причин, досягнення ефективної діяльності підприємств. Завдання цієї підсистеми: вибір оптимальної корпоративної стратегії та її реалізація; запобігання кризовим явищам; усунення причин кризових ситуацій; усунення впливу криз.

Інструменти, призначені для забезпечення ефективного виконання функцій, передбачених системою, можна розділити на дві групи:

- фінансові методи - управління прибутком, витратами, капіталом, фінансовий облік, фінансовий аналіз, фінансове планування, страхування, моніторинг тощо;

- фінансові важелі - прибуток, дохід, фінансові санкції, дивіденди, ціни, фінансові стимули, компенсації та інші.

Останньою підсистемою, яка необхідна для забезпечення фінансової безпеки підприємства, є контроль та оцінка результатів. Вона є сполучною ланкою між усіма вищезгаданими структурними елементами. Метою цієї підсистеми є моніторинг того, чи коректно виконують свої функції інші підсистеми фінансової безпеки, та забезпечення достовірної оцінки ефективності їх діяльності [3].

Отже, на сучасному етапі розвитку українського підприємства першочерговим завданням менеджменту є формування ефективної системи його фінансової безпеки. Зрештою, компанії набагато легше впоратися з першопричиною майбутніх проблем, ніж з наслідками повного банкрутства. З цієї причини необхідно створити такі умови для компаній, щоб мінімізувати ризик глобальних криз і банкрутств. Одним із варіантів вирішення цієї проблеми є створення на підприємстві системи фінансової безпеки, яка має вирішувати питання діагностики, вибору оптимальних фінансових методів і важелів, а також здійснювати обов'язковий контроль фінансової діяльності підприємства. Забезпечення фінансової безпеки підприємства не тільки підвищує його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам, а й підвищує ефективність його діяльності в цілому.

### Список використаних джерел

1. П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризики забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8059> (дата звернення: 26.10.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.14)
2. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 109–113. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.109](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.109)
3. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика: монографія. Київ: ЦУЛ, 2015. 128 с.
4. Пилипенко О.О., Румик І.І. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №3 (63). С. 39-48. URL: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/427>. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>

**Любімов Радивон Олександрович**  
студент кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І. Вернадського,  
спеціальність «Фінанси, банківська  
справа та страхування»  
**Науковий керівник:**

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Виробничо-господарська діяльність підприємств у всіх її проявах пов'язана з багаточисельними фінансовими ризиками, рівень впливу яких на кінцеві результати та фінансову безпеку значно зріс протягом останнього часу. Російська військова агресія та економічна криза, спричинена нею, є періодом підвищених фінансових ризиків для будь-якого підприємства. Наразі бізнес має бути готовим їх долати, підійти до протидії їм з уже готовою стратегією мінімізації фінансових ризиків. Таке управління має відігравати активну роль та забезпечити стабільне досягнення цілей фінансової діяльності підприємства. Тому важливо випрацювати здатність ефективно впливати на ризики, що дозволить успішно функціонувати, забезпечить фінансову стійкість, конкурентоспроможність і стабільну прибутковість.

Метою роботи є дослідження методів управління фінансовими ризиками підприємств та способів їх нейтралізації.

Фінансовий ризик – це ризик втрати коштів і капіталу підприємства. Це ймовірність негативної події, що впливає на зменшення доходу або капіталу, що виникає через невизначеність умов його фінансово-господарської діяльності (при нездатності виконати фінансові зобов'язання підприємства перед своїми контрагентами внаслідок нестабільності купівельної спроможності грошей, формування оптимальної структури капіталу).

Ризики, що супроводжують діяльність підприємства та генерують фінансові загрози, об'єднують в особливу групу фінансових ризиків, які відіграють значну роль у загальному портфелі ризиків підприємства [1]. Портфель – це інструмент, з якого забезпечується стійкість доходу при найменшому ризику.

Розрізняють такі різновиди фінансових ризиків:

1. Ціновий ризик – фінансові втрати для підприємства, пов'язані з негативною динамікою змін цінних індексів на активи.

2. Кредитний ризик – несплата підприємством основного боргу та відсотків за ним кредитору, як правило, банківській установі.

3. Відсотковий ризик – втрати, пов'язані з неочікуваною зміною ставки рефінансування на фінансовому ринку.

4. Валютний ризик – недоотримання запланованих доходів внаслідок зміни обмінного курсу іноземної валюти.

5. Ризик втраченої вигоди – недоотримання прибутку внаслідок нездійснення запланованої фінансової операції.

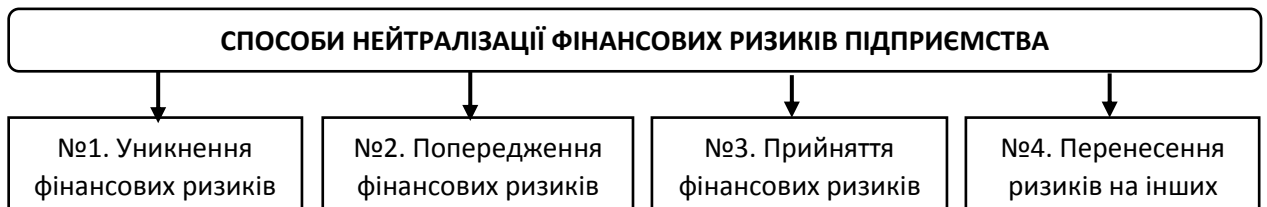
6. Інвестиційний ризик – ймовірність появи фінансових втрат у процесі здійснення інвестиційної діяльності (ризик реального інвестування та ризик фінансового інвестування).

7. Податковий ризик – можливість понесення платником податків фінансових втрат, пов'язаних із процесом сплати та оптимізації податків.

Управління фінансовими ризиками – це процес, яким можна і потрібно керувати. Важливо діяти раціонально та розрізняти ризики, визначати їх вплив за різних обставин на діяльність підприємства [2, с. 52]. Таке управління ґрунтується на принципах і методах оцінки різних видів фінансових ризиків і нейтралізації їх можливих несприятливих фінансових наслідків.

Сформулюємо основні способи нейтралізації фінансових ризиків підприємств і доцільність їх застосування у сучасних умовах війни та економічної невизначеності (рис. 1).

*Спосіб 1 «Уникнення фінансових ризиків».* Підприємство виконує лише такі дії, які не передбачають фінансових ризиків, наприклад, працює лише з надійними постачальниками та партнерами. Однак, на практиці його важко реалізувати, адже це абсолютно консервативний підхід, який не дає зростання та розвитку компанії.



**Рис. 1. Способи управління та нейтралізації фінансових ризиків**

*Джерело: власна розробка автора*

*Спосіб 2 «Попередження фінансових ризиків».* Цей спосіб передбачає обережне інформування, заплановане ведення діяльності шляхом виконання підприємством заходів, таких як моніторинг, збір інформації, аналіз ринку, прогнозування розвитку ринкової ситуації, планування на всіх рівнях діяльності. По суті, це рефлексивний, обережний, але у той же час плановий підхід, при якому передбачаються мінімальні ризики та маневреність відповідно до ситуації.

*Спосіб 3 «Прийняття фінансових ризиків».* Підприємство при появі ризику сприймає його як елемент неминучості. Воно демонструє готовність йти на ризик, створює відповідні резерви, управляє ризиковою діяльністю та локалізує негативні сценарії, впливає на загальну фінансову стійкість. Цей спосіб найбільше підходить для нової діяльності, однак, у кінцевому підсумку, може мати непередбачуваний результат. Можливе як швидке зростання прибутку, так і значне зниження доходів.

*Спосіб 4 «Перенесення ризиків на інших (посередників)».* Підприємство використовує інструменти страхування діяльності у різних страхових компаніях. Переважає серед підприємств, які мають певну вагу на ринку, тобто тих, які можуть гарантувати своїм майном страхові ризики, активно розвиваються та можуть дозволити собі застосовувати інструменти фінансових посередників для створення стійкості операційної діяльності.



Таким чином, процес управління фінансовими ризиками допомагає підприємству досягти цільових показників прибутковості, а також запобігти нераціональному використанню ресурсів. За допомогою політики управління фінансовими ризиками підприємством розробляються заходи щодо нейтралізації чи усунення загрози ризику та його несприятливих наслідків, пов'язаних із здійсненням його діяльності.

### Список використаних джерел

1. Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: Монографія / за ред. В.І. Грушка. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 503 с.

2. Румик І.І., Пилипенко О.О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3(63). С. 51-60. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>

**Процко Ярослав Олегович**

студент кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І. Вернадського,  
спеціальність «Фінанси, банківська  
справа та страхування»

**Науковий керівник:**

Пилипенко Ольга Олегівна,  
к.е.н., доцент кафедри фінансів та обліку

## ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Планування виробничо-господарської діяльності підприємств є важливою функцією фінансового управління, що передбачає процес ефективного вибору цілей організації і шляхів їх досягнення. Фінансове планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень і функцій підприємств, мотивації персоналу, контролю за всіма показниками та орієнтоване на розробку та досягнення стратегічних планів. Нині, слід зазначити, що в умовах російської агресії фінансове планування стає все актуальнішим для українських товариств, адже відбулося суттєве погіршення показників фінансового стану, скорочення обсягів експорту продукції, зниження прибутковості діяльності. За такої ситуації відчутно посилилась конкуренція не лише на внутрішньому ринку, а й з іноземними корпораціями. Тому важливо визначити шляхи підвищення ефективності фінансового планування задля подолання впливу негативних факторів на діяльність підприємств.

Метою роботи є дослідження особливостей фінансового планування діяльності товариств на сучасному етапі економічного розвитку країни.

Фінансове планування – це процес визначення цілей, які товариство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення. За його допомогою окремі цілі структурних підрозділів товариства об'єднуються загальною метою, усі процеси отримують однаправленість і скоординованість, що дозволяє найповніше й найефективніше використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно і швидко вирішувати різноманітні завдання управління, які значно ускладнились у зв'язку з воєнними діями [1, 45].

Сформулюємо основні завдання фінансового планування діяльності товариств, які особливо актуалізувалися в умовах війни (рис. 1).



**Рис. 1. Види завдань фінансового планування товариств в умовах війни**

*Джерело: власна розробка автора*

Слід зазначити, що завдання фінансового планування визначаються кожним товариством самостійно в залежності від виду діяльності, виробничо-господарської ситуації, місце розташування та інших важливих факторів.

Однак, загалом, незалежно від наявності різновекторного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування товариств вони зводяться до вирішення чотирьох ключових завдань:

- планування підвищення прибутковості діяльності [2, с. 167];
- планування витрат товариства та виявлення резервів їх скорочення;
- збільшення обсягів збуту продукції та частки ринку;
- покращення мотиваційної політики і соціальної відповідальності.

Крім того, фінансове планування орієнтується на фіксації даних з минулих періодів, але прагне вдосконалити розвиток товариства у майбутньому. Тому точність планування залежить від точності фактичних показників аналізованих минулих періодів діяльності товариства.

Таким чином, сучасні темпи зміни в умовах невизначеності і збільшення знань є настільки значними, що фінансове планування залишається чи не єдиним інструментом формального прогнозування майбутніх загроз, небезпек і ризиків, але разом з тим і можливостей. Воно

дає також основу для ухвалення оптимальних управлінських рішень. Якісне фінансове планування сприяє зниженню ризиків при ухваленні таких рішень. Планування допомагає створити єдність загальної мети усередині товариства, оскільки воно призначене для формулювання встановлених цілей. Приймаючи обґрунтовані планові рішення на системній основі, товариства знижують ризик прийняття неефективного рішення через недостовірну інформацію або помилкову стратегію дій без врахування впливу умов зовнішнього середовища.

### Список використаних джерел

1. Румик І.І., Пилипенко О.О. Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52>
2. Румик І.І., Пилипенко О.О. Управління фінансово-господарською діяльністю інтегрованих підприємств на інноваційних засадах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 166-175. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-166-175>

**Єгорова Руслана Олександрівна**

студентка кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І.Вернадського  
спеціальність «Фінанси, банківська справа  
та страхування»

**Науковий керівник:** Матвієнко Г.А.,

к.е.н., доцент кафедри фінансів та обліку

## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Роль кредитної політики та кредитних операцій у комерційних банках завжди залишається актуальною через їх важливість у фінансовій системі. Комерційні банки є ключовими учасниками фінансового ринку та відіграють важливу роль у наданні кредитів як фізичним, так і юридичним особам. Ефективна кредитна політика та кредитні операції мають вирішальний вплив на стабільність банку та фінансовий розвиток економіки [1].

Основними цілями кредитної політики та кредитних операцій у комерційних банках є:

**Ризиковий менеджмент:** Комерційні банки повинні ефективно оцінювати ризики, пов'язані з наданням кредитів, і приймати відповідні заходи для мінімізації цих ризиків. Це може включати аналіз кредитного скорингу клієнтів, забезпечення кредиту, страхування ризику та інші заходи.

**Управління ліквідністю:** Комерційні банки повинні вирішувати питання ліквідності, забезпечуючи належний баланс між видачею кредитів та

забезпеченням наявності достатньої кількості готівки для задоволення поточних фінансових зобов'язань.[1]

Стимулювання економічного розвитку: Надання кредитів є важливим катализатором економічного розвитку, оскільки сприяє фінансуванню різноманітних підприємств та проектів, що в свою чергу сприяє зростанню бізнесу та збільшенню зайнятості.

Формування доходів банку: Відсотки з кредитів є одним із джерел доходів для банків. Ефективна кредитна політика допомагає банкам збільшувати доходи через надання кредитів збалансованим та стабільним клієнтам. Розвиток фінансового ринку: Комерційні банки сприяють розвитку фінансового ринку, надаючи фінансову підтримку різним суб'єктам господарювання, що стимулює конкуренцію та інновації. Ефективна кредитна політика та кредитні операції допомагають банкам підтримувати стійкість та забезпечувати фінансовий розвиток економіки шляхом ефективного управління ризиками та наданням фінансової підтримки для різних секторів господарства. Кредитні операції є важливим інструментом для фінансової підтримки клієнтів та стимулювання розвитку бізнесу. Надання кредитів малим та середнім підприємствам сприяє їхньому зростанню та розвитку, що в свою чергу стимулює економіку в цілому.

Також важливо зауважити, що кредитні операції можуть мати важливий вплив на фінансовий розвиток економіки. Шляхом фінансування інноваційних підприємств та проектів, банки можуть сприяти створенню нових ринків та розвитку нових технологій, що підтримує зростання економіки країни в цілому.

Таким чином, дослідження у цій області підтверджують важливість правильної кредитної політики та ефективних кредитних операцій для стабільності банку, його прибутковості та розвитку економіки країни. Рациональна кредитна політика та ефективне управління кредитними операціями для комерційних банків мають критичну важливість. Вони значно впливають на прибутковість та стійкість банку, особливо в умовах зростаючого кредитного ризику та фінансових турбулентностей. Комерційні банки, що успішно впроваджують оптимальну кредитну політику та керують кредитними операціями, мають можливість досягти більш високої ефективності та забезпечити стабільність як для себе, так і для клієнтів, що сприяє подальшому розвитку фінансової системи та економіки загалом [2]. Успішне впровадження оптимальної кредитної політики й ефективного управління кредитними операціями дозволяє комерційним банкам збільшити конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг. Це дає їм можливість залучати нових клієнтів, збільшувати обсяги кредитування та розширювати свої фінансові послуги. Крім того, високий рівень ефективності кредитної політики та управління кредитними операціями сприяє зміцненню довіри клієнтів до банку, що в свою чергу сприяє збільшенню його клієнтської бази та покращенню його репутації на ринку.

Загалом, розуміння ролі кредитної політики та кредитних операцій у комерційних банках є важливим для підвищення фінансової стійкості та

ефективності функціонування банківської системи в цілому. Оптимізація цих процесів є важливим кроком у напрямку підвищення ефективності фінансової системи та сприяє стійкому економічному розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Іванова, О. М., & Коваль, О. В. Управління ризиками банківської діяльності. Київ: Центр учбової літератури. 2015, 305 с.
2. Горбачов, С. В., & Стельмах, В. М. Банківська справа: підручник. Київ: Кондор. 2017, 150 с.

**Ізідінов Руслан Серверович**

студент кафедри фінансів та обліку ТНУ  
ім. В.І.Вернадського, спеціальність  
«Фінанси, банківська справа та  
страхування»

**Науковий керівник:** Матвієнко Г.А.,  
к.е.н., доцент кафедри фінансів та обліку

## **ВАЖЛИВІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

По мірі того, як світ становиться більш динамічним, складним та висококонкурентним особливу важливість набуває технологічна гнучкість. Інакше кажучи, коли клієнти вимагають персоналізованих продуктів, для підприємства важливо бути мобілізованим у частині організації управління виробничими активами. Зокрема, це можуть бути як матеріальні виробничі активи: будівлі, технологічне обладнання, так і нематеріальні: інтелектуальна власність, ділова репутація, права власності, інформаційні системи тощо. Необхідно сконцентруватися на скороченні витрат та підвищенні ефективності, при цьому оптимально використовуючи капітальні інвестиції та уникаючи різноманітних інцидентів, справляючись із поставленою метою стосовно підвищення доходності та враховуючи постійно виникаючі проблеми, які, як правило, пов'язані із державним регулюванням, і врешті-решт, додержуючись усіх правил безпеки експлуатації. В даному випадку, як показує практика, топ-менеджмент вітчизняних компаній не завжди адекватно може оцінити необхідність забезпечення потреб бізнесу у наявності спеціалізованої методології та системи управління різноманітними виробничими активами підприємства, а також спрогнозувати ризики при відсутності подібної системи.

Отже, з огляду на все сказане вище, потрібно зазначити, що у сучасному світі грамотне та ефективне управління активами є невід'ємною частиною практики управління бізнесом компанії. В загальному вигляді процес управління активами представляє собою систему методів та

принципів управління майном компанії. Крім цього, даний процес передбачає також прийняття управлінських рішень стосовно таких активів [3, с. 63].

За допомогою системи управління активами компанії можуть ефективно управляти життєвим циклом активів, якісно максимально та продуктивно їх використовувати, контролювати витрати, вимірювати їх стан, щоб в подальшому бути впевненим у «робочому стані» активів, їх надійності та доступності для підтримки бізнес-процесів та цілей компанії.

Відповідно до цього, варто сказати, що головна (стратегічна) мета даного процесу полягає у збільшенні величини активів підприємства, підвищенні вартості бізнеса в цілому [1, с. 118].

Основою концепції управління активами є уява про виробничий актив як елемент бізнесу, який має свій життєвий цикл. Враховуючи, що прибутковість будь-якого підприємства багато в чому залежить від ефективності використання виробничих активів, та використовуючи систему управління, керівництво компанії може приймати рішення стосовно вилучення з експлуатації збиткових активів, заміни їх на більш сучасні або необхідності модернізації вже існуючих. Потрібно сказати, що система здійснює облік та аналіз витрат на обслуговування, допомагає визначити сукупну вартість володіння активами, формує нормативну базу та базу знань із будівництва будівель та споруд, монтажу, технічному обслуговуванню та ремонту обладнання [2, с. 204].

При цьому основними замовниками рішень стосовно управління активами переважно виступають великі виробничі підприємства, які функціонують у сфері енергетики, металургії, охорони здоров'я тощо.

Ще однією перевагою впровадження бізнес-методик по управлінню виробничими активами та реалізації їх в інформаційних системах, є те, що вони дозволяють мінімізувати на підприємстві появу досить істотних ризиків втрат, недоотримання прибутку. Дана система дає можливість управління ризиками, скорочення простоїв обладнання та складських запасів, дозволяє організувати прозорий управлінський облік активів, планувати та контролювати виконання бюджету в частині будування та придбання активів, їх обслуговування, а також знизити трудовитрати та ефективно використовувати робочий час обслуговуючого персоналу [2, с. 205]. Відповідно система управління активами підприємства дозволяє зробити виробництво здатним до розвитку, гнучким та адаптивним до постійної зміни потреб клієнтів. Таким чином, узагальнюючи все сказане вище, доцільно зробити наступні висновки. Система управління активами підприємства призначена для автоматизації бізнес-процесів обліку, технічного обслуговування та ремонту. Вона забезпечує комплексну та узгоджену діяльність компанії, метою якої є ефективне управління активами та режимами їхньої роботи, ризиками та витратами у процесі життєвого циклу для досягнення та виконання стратегічних планів організації. Все це дозволяє зробити виробництво здатним до розвитку, гнучким та адаптивним до постійної зміни потреб клієнтів.

### Список використаних джерел

1. Вареник В. М., Євтушенко Я. С. Діагностичний аналіз ефективності управління активами підприємства // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 1. – С. 117–122.
2. Кремень О.І., Мосійчук Р. Л., Кремень В. М. Комплексний аналіз ефективності управління активами підприємства // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2019. – № 8. – С. 202-210.
3. Лотюк М.В. Управління активами підприємства // «Економічні студії». – 2017. – № 14. – С. 62-67.

**Путінцев Анатолій Васильович**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів та обліку

**Івкін Віктор Івановч**, аспірант ТНУ імені В.І. Вернадського

### ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Головним джерелом загроз для безпеки економічної системи України є війна, розв'язана росією. Адже вона призвела до гуманітарної, економічно, демографічної, інфраструктурної кризи та вплинула на всі сфери національної економіки. До таких загроз можна віднести скорочення ВВП через зменшення обсягів експорту, сплачених податків, прибутковості бізнесу, обмеження діяльності митного контролю, різкий відтік населення за кордон і ризик його неповернення, недоотримання коштів до бюджетів усіх рівнів, дефіцит фінансових ресурсів у банківській системі тощо. У сучасних умовах страхові послуги відіграють важливу роль в управлінні ризиками. Страховий ринок як частина фінансового ринку сприяє мінімізації загроз економічній та фінансовій безпеці.

Виклики економіці України через повномасштабне вторгнення призвели до суттєвих змін у діяльності усіх сфер економіки, зокрема страхового ринку. НБУ провело опитування і за його результатом станом на березень 2022 року більшість страховиків продовжували свою діяльність, евакуювавши співробітників у безпечніші регіони та забезпечили віддалену роботу персоналу. Але страхові компанії все ж таки зіткнулися з новими викликами [5].

Основною метою Національного Банку є забезпечення розвитку платоспроможного, стабільного та прозорого ринку, здатного виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. З цією метою Національний банк постійно коригує нормативні вимоги відповідно до потреб часу та поточних умов діяльності. На початку повномасштабного вторгнення РФ ці вимоги були спрощені. Це дозволяє ринку пережити воєнний час і налагодити свою роботу. Ці заходи плануються розгортати протягом досить обмеженого періоду часу, оскільки чітко визнається, що будь-яке послаблення регуляторних вимог матиме негативний вплив на ринок. Насправді з часом

регулятори почали фіксувати ознаки того, що деякі компанії порушують основні фінансові правила та здійснюють ризиковану діяльність.

Щоб уникнути подальшого погіршення та слабкості ринку, підхід до регулювання було оновлено. По-перше, Національний банк відновив обов'язок своєчасної, повної та достовірної звітності. Це дозволить регулятору отримувати інформацію про фінансовий стан і діяльність учасників страхового ринку та своєчасно реагувати на проблемні моменти їх діяльності. Також розширено застосування заходів впливу на страховиків у разі порушення нормативів платоспроможності та ризиків, проведення перевірок та перелік ознак, які можуть свідчити про здійснення страховиком ризикової діяльності.

Відповідати оновленим вимогам є одним із найбільших викликів сучасного страхового ринку. Тому його учасники мають працювати, забезпечувати страховий захист населення та бізнесу, виконувати всі необхідні вимоги та наближати нашу перемогу до свого фронту.

Зараз більшість договорів особистого страхування, укладених на українському ринку, не передбачають покриття збитків, завданих бойовими діями.

Страхування таких ризиків здійснювалося страховиками переважно лише в корпоративному сегменті та було обмежено через складність процесу андеррайтингу, високі витрати та низьку здатність українського ринку страхувати та перестрахувати війни та інші катастрофічні ризики [5]. Обмежена кількість страховиків у всьому світі пропонує страхування та перестраховування військових ризиків. Адже вони користуються особливими умовами своєї страхової компанії.

На жаль, з початком війни перестраховий захист воєнних ризиків, а відтак і укладення таких договорів страхування стало абсолютно неможливим, адже війна перестала бути загрозою для України, а стала реальністю. Це все одно, що застрахувати корабель, який уже потрапив у шторм.

Проте в подальшому це питання потребує уточнення з метою захисту інтересів громадян, юридичних осіб та держави. Держава вже розглядає різні варіанти запровадження ефективного механізму захисту від таких загроз. Слід змінити підхід страховиків до покриття таких ризиків та відповідно переглянути умови страхових продуктів з точки зору можливого покриття як прямих наслідків воєнних ризиків, так і «вторинних» наслідків війни (детонації, міни та інші боєприпаси). Фактично це стане можливим після закінчення активних бойових дій.

Водночас Національний банк шукає шляхи вирішення цієї ситуації. Один із механізмів полягає у створенні спеціального фонду або компенсаційного пулу на рівні країни за рахунок коштів донорів і страховиків. Подібні фонди можуть створюватися на основі державно-приватного партнерства, як показує успішний міжнародний досвід.

Оплата зобов'язань перед клієнтами ремонту стала ефективним інструментом. Особливо в інших місцях, де ведуться бойові дії, та на



тимчасово окупованих територіях. Проте можна сказати, що на шостому місяці в Україні ринок пройшов це випробування.

Тому можливо, якщо ви отримаєте рішення, яке є складним, це може бути корисним на початку війни Законів про страхування Національного банку. У копії страховики радять надавати перевагу електронним документам та друкованим документам. Управління страхуванням технічної безпеки стратегії технічної безпеки надання послуг з обслуговування у сфері управління медичним страхуванням.

Ще один виклик війни – страхування українців, які виїхали за кордон, рятуючись від війни [5]. Розуміючи комунікаційні та логістичні труднощі, українські страховики запропонували переселенцям можливість укласти договори страхування онлайн з початку війни. Мова йде про міжнародні договори «автоцивілки» («Зелена карта»), а також договори страхування подорожей. Зокрема, на початку війни більшість страховиків зняли обмеження щодо необхідності перебування страхувальників в Україні на момент оформлення поліса.

Крім того, багато страховиків розширили перелік послуг для клієнтів за кордоном – можливість дистанційного продовження терміну дії туристичної та КАСКО шляхом реєстрації на сайті та оплати банківською картою, телемедичні послуги з пропозицією українських лікарів, спрощення порядок розгляду страхових випадків, що виникають в іншій країні [39].

З метою отримання надійного захисту та підтримки вітчизняного страхового ринку Національний банк рекомендує громадянам України, які виїжджають за кордон на власному автомобілі, придбати поліс «зеленої карти» в українських страховиків. Сьогодні такі поліси також можна оформити онлайн як на короткий (до 60 днів), так і на більший термін. Війна вдарила по кишнях багатьох українців. Щоб забезпечити українцям кращий фінансовий захист, з 1 липня 2022 року Національний банк збільшив страхові суми за обов'язковим страхуванням цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів. Особливо це актуально з огляду на зростання цін на автозапчастини та комплектуючі. При цьому вартість поліса для споживачів істотно не зросла.

Найбільшим викликом в умовах багаторічної війни є планування кроків розвитку ринку в майбутньому. Як би це не було складно, робота триває. З цією метою Національний Банк підтримує постійний діалог з учасниками ринку. Тому в період післявоєнного відновлення економіки України планується залучення страховиків до покриття ризику за пріоритетними напрямками економічного розвитку. Особливо у сферах будівництва, сільського господарства, енергетики, відновлення інфраструктури, логістики, вантажних перевезень, фінансування будівництва, лізингу, ІТ та інвестицій. Очікується розвиток особистого страхування. Зокрема, Національний банк всебічно підтримує створення умов для запровадження загальнодержавного медичного страхування. Це дає змогу фінансувати заклади вторинної та третинної медичної допомоги разом із переходом до державного замовлення послуг закладів охорони здоров'я [37]. Можна з упевненістю говорити про

зміни в страховій пропозиції, розширення страхового захисту та врахування поточних ризиків, особливо військових.

Крім того, з початку 2024 року на ринок очікують значні зміни, пов'язані з імплементацією основних положень нового Закону України «Про страхування». надалі сприяти його вдосконаленню та розвитку. З метою забезпечення реалізації положень цього закону Національний банк уже розпочав роботу над новими нормативно-правовими актами та внесенням змін до чинних, які будуть продовженням ідеології нового ринкового регулювання. Водночас нововведення в регулюванні діяльності страховиків (нові положення, вимоги до формування резервів, системи внутрішнього контролю, управління ризиками тощо) набудуть чинності після припинення воєнного стану з урахуванням стану ринку в післявоєнній перспективі[7].

### Список використаних джерел

1. Плиса В. Й. Проблеми розвитку страхування в Україні / Плиса В.Й. // Науковий студентський збірник. Випуск 2. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, - 2021. – 148 с.
2. Рець Б. М. Страхування майнових ризиків. / Рець Б. М.// Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених та студентів. - 2018. - С. 120-123.
3. Різник Н. Аналіз динаміки страхового ринку національної економіки та визначення основних кластерів інструментарієм економіко-математичного моделювання. / Різник Н., Гарматій С., Макогон А. // Галицький економічний вісник. - 2019. - № 5(60). - С. 27-39.
4. Сосновська О.О. Страхування: навчальний посібник / О.О.Сосновська. — К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. — 328 с
5. Офіційний сайт українського видання «Forinsurer» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://forinsurer.com>.
6. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.oecd.org/>.
7. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>.

**Путінцев Анатолій Васильович**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів та обліку  
ТНУ ім. В.І. Вернадського,

**Курисько Ігор Васильович**

проректор з адміністративно-господарської роботи Національної академії образотворчого мистецтва і архітектури

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ  
ТА ВПЛИВ НА ЙОГО РОЗВИТОК ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Страховий ринок України є найпотужнішим і найбільшим сектором ринку небанківських фінансових послуг. Цей сектор постійно нарощує та розвивається не тільки економічні, інвестиційні можливості та комерційні, але й спонукає на соціальний розвиток держави. Необхідність державного регулювання страхового ринку України зумовлена першочерговістю інтересів страховиків, що як наслідок, показує дисбаланс з зацікавленістю страхувальників, монополізмом, незакінченим розвитком страхової інфраструктури, недобросовісною конкуренцією, перемовинами що стосується виконання зобов'язань та інше.

На думку Філонюка О.Ф. державне врегулювання страхового ринку - сукупність різних методів, інструментів за допомогою яких держава схиляє на економічну діяльність суб'єктів страхових правовідносин [1]. Якщо будувати систему державного регулювання страхових відносин правильно можна досягнути збалансованості інтересів регулюючих органів захисту страхувальників і суб'єктів страхування, отримання певної макроекономічної вигоди та забезпечення інтересів страховиків. У просторі страхування держава виступає:

1. Страхувальником (по страхуванні, що здійснюється на користь та/або від імені державних підприємств);
2. Страховиком (власником акціонерних державних страхових компаній);
3. Гарантом (емітент державних гарантійних зобов'язань);
4. Отримувачем національних страхових резервних фондів;
5. Організатором та розпорядником коштів позабюджетних фондів соціального забезпечення та страхування;
6. Суб'єктом регулювання страхового ринку;
7. Контролером страхових компаній [3].

Державне врегулювання страхового ринку це - сукупність економічних, організаційно-правових, організаційно-технологічних співвідносин, між суб'єктами та державою страхового ринку в ході зусередженого впливу держави на страховий ринок як одну систему [32]. Питання державного регулювання страхового ринку необхідно розглядати у трьох напрямках:

1. Забезпечення дієвої стратегії розвитку страхового ринку;
2. Прийняття державою страхового законодавства;
3. Проведення нагляду за розвитком страхування згідно до загальнодержавних інтересів та програм громадян, створення страховими компаніями схеми управління ризиками. Держава має впливає на страховий ринок через створення нормативноправової бази діяльності тих хто приймає участь в страхового ринку та завбачає вибір моделі державного регулювання страхового ринку.

В Європейському союзі модель регулювання страхування об'єднує саморегулювання і державне регулювання. На виконанні та прийнятті Директив базується - державне регулювання. Вони даються окремо на різний вид страхування. Директиви - це інструмент прямого регулювання, а непряме регулювання цілком здійснюється на ступені національних систем.

Національні органи страхового нагляду наглядають як за іноземними та національними страховиками. В цих країнах страхові премії признають суспільно-необхідними витратами і входять до складу витрат страхувальників-юридичних осіб [3]. Серед західноєвропейських країн найкраще розвинена система державного нагляду в Франції. Державне регулювання здійснюється при допомозі податкової системи, цін, контролю за платою праці, кредиту та інших регуляторів. Модель вітчизняного регулювання страхового ринку можна розмістити поміж континентальною та змішаною, про що свідчить неодноразова заміна центрального органу нагляду за страховою діяльністю. Чіткі потреби до платоспроможності страховиків, отримання ними ліцензій на кожен різновид страхування, захист інтересів страхових компаній державою, вільна конкуренція за час страхової праці. Вхід України до світової фінансової системи потребує необхідність переходу до нагляду та державного регулювання за міжнародними стандартами, які признаються відповідними директивами Європейського союзу, стандартами міжнародних організацій та асоціацій. З 2010 року в Європі був ведений проект SolvencyII-система, який складається з трьох складових:

1. Кількісні вимоги щодо до фінансових ресурсів (вимоги до страхових резервів, мінімально необхідного капіталу, правила інвестування, нормативної маржі платоспроможності);
2. Якісні вимоги (вимоги до внутрішніх систем управління та контролю ризиками, принципи пруденційного нагляду);
3. Ринкова дисципліна (вимоги щодо публічного розкриття інформації та її прозорості). Пруденційний нагляд являється невід'ємним в моделі пруденційного регулювання.

В значній кількості країн ЄС наглядовий процес ґрунтується на оцінці ризику, а в інших - на розмірі деяких параметрів. Провівши аналіз останніх публікацій та нормативні документи міжнародних організацій можна здійснити висновок, що за минулі роки зросла тенденція до нагляду на основі ризику та надання регуляторами ще більшої свободи дій страховим компаніям. Нагляд на основі ризику - це постійний процес, де регуляторні ресурси спрямовуються тільки на ті компанії, процедури та напрямки діяльності, яких є джерелом ризику для подальшої стабільності страхового ринку. Наглядові органи зосереджують свою увагу на великим страховим компаніям, а контроль діяльності малих страховиків залежить від прагнень наглядового органу та характеристики компанії.

Проаналізувавши органи страхового нагляду - прямими причинами неплатоспроможності страховиків були саме необґрунтовані рішення в умовах ризику, зовнішня критична подія та несприятливі фінансові результати. Наука та практика свідчить, що усі ризики зв'язані причиннонаслідковими зв'язками. Аналіз показав, що причинні ланцюжки розпочиналися з внутрішніх проблем: в управлінні, з акціонерами, з зовнішніми службами контролю. Ці проблеми включали роботу поза своєю компетенцією чи некомпетентність, конфліктні причини, недостатню

інтегрованість колективів та процесів в, слабкість компанії перед неправильними рішеннями групи, в якій вона працює. причинами несприятливих фінансових результатів ставав вплив зовнішніх критичних подій. Європейські органи нагляду за страховою діяльністю дійшли до висновку, що саме діагностичні, превентивні та оздоровчі інструменти регулювання є ефективними тільки тоді, якщо доцільно досліджений ланцюг причин виникнення неплатоспроможності. Наглядові органи в ході перевірки повинні мати системи менеджменту та інструменти індикації схеми управління ризиками.

### **Список використаних джерел**

1. Філонюк О.Ф. Державне регулювання страхової справи в контексті концепції розвитку страхового ринку України до 2010 року [Текст]// Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка». - 2016. - Вип. 81-82. - С.47-51.
2. Фурман В. М. Страховий ринок в Україні: проблеми встановлення та стратегія розвитку: Автореф. дис. ... д-ра економічних наук: 08.04.01 / В. М. Фурман. - К., 2016. - 36 с.
3. Василенко А. В. Генезис державного регулювання страхового ринку України в контексті зарубіжного досвіду// Актуальні проблеми економіки. - 2019. - № 8. - С. 14-22.
4. Субачов І. І. Розвиток страхового ринку в Україні як фактору фінансової стабілізації економіки [Текст] / І.І. Субачов., В. Я Олійник // Фінанси України. - 2019. - № 5. - С. 12-18.
5. Шолойко А. С. Страховий ринок України: підходи до його класифікації та періодизації / Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2014. - Вип. 200(3). - С. 94-102. 32.

**Боровінських Артем Євгенійович**

студент кафедри фінансів та обліку

ТНУ ім. В.І. Вернадського,

спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Науковий керівник:**

Путінцев Анатолій Васильович

к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів та обліку

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ**

Маючи як внутрішню так і зовнішню спрямованість, будь який напрям фінансової політики забезпечує національні фінансово-економічні інтереси, впливає на соціально-економічний розвиток в країні та зростання суспільного добробуту. При цьому слід зазначити, що всі напрямки реалізації фінансової політики знаходяться в тісному взаємозв'язку та взаємовпливі, а отже дієздатність фінансової політики значною мірою визначається

узгодженістю її окремих складових. Держава здійснює розробку та реалізацію фінансової політики за допомогою певних органів державного управління, які з урахуванням ролі, місця, функцій та обсягів діяльності поділяються на загальнодержавні органи управління, що здійснюють стратегічне управління і органи оперативного управління.

Суб'єктом вироблення фінансової політики є держава в особі вищих органів влади та управління і основних фінансових органів – Міністерства фінансів та Центрального банку, а суб'єктами реалізації – фінансові органи та інститути. При цьому формування фінансової політики включає концептуальне визначення засад і напрямів цієї політики з позицій вирішення поставлених завдань соціально-економічного розвитку (вищі органи влади та управління) і розробка конкретних заходів щодо реалізації поставлених завдань (Міністерство фінансів та Центральний банк).

Держава здійснює розробку та реалізацію фінансової політики за допомогою певних органів державного управління, які з урахуванням ролі, місця, функцій та обсягів діяльності поділяються на загальнодержавні органи управління, що здійснюють стратегічне управління і органи оперативного управління.

Державно-адміністративне управління включає інститут глави держави, уряд, загальнодержавні відомства, які не входять до складу уряду, регіональні, місцеві державні адміністрації. Залежно від історичних традицій, державного устрою і політичної системи органами публічної влади є, наприклад: Парламент у Великобританії, Національні збори у Франції, Конгрес у США, Бундестаг у Німеччині, Федеральні збори в Російській Федерації, Верховна Рада в Україні.

Загальнодержавні органи управління в Україні представлені інститутом глави держави (Президент та його апарат), органами законодавчої влади (Верховна Рада України, органи місцевого самоврядування) та органами виконавчої влади загальної компетенції (Кабінет Міністрів України, обласні, районні та районні в містах державні адміністрації).

Фінансова політика реалізується через спеціалізовані державні органи оперативного управління, насамперед через фінансовий апарат, склад і структура якого зумовлені історично відповідно до державного устрою країни. У державах з розвинутою ринковою економікою фінансова політика реалізується, як правило, кількома державними органами: в США – Міністерством фінансів (Казначейством) та Адміністративнобюджетним управлінням при Президентові, Митною службою та ін.; у Великобританії – Казначейством, Митним та Акцизним управлінням; у Німеччині – Міністерством фінансів, а також підпорядкованими йому Федеральним відомством з фінансів та Федеральним управлінням державним боргом; у Франції – Міністерством економіки, фінансів та бюджету; в Італії – Казначейством, Міністерством фінансів, Міністерством бюджету і планування, Міністерством внутрішніх справ та ін.. В Україні держава реалізує фінансову політику через Кабінет міністрів і, зокрема, Міністерство фінансів (центральний апарат та місцеві фінансові органи). Крім того,

повноваження щодо формування та реалізації фінансової політики покладено на ряд спеціальних органів виконавчої влади та спеціальні установи, а також інші міністерства і відомства.

Зокрема, через Міністра фінансів спрямовується і координується діяльність щодо розробки та реалізації податкової політики (Державна податкова служба (ДПА)), реалізації бюджетної політики (Державна казначейська служба (Державне казначейство)), розробки і реалізації митної політики (Державна митна служба), здійснення фінансового контролю і моніторингу (Державна фінансова інспекція України (Державна контрольно-ревізійна служба) і Державний комітет фінансового моніторингу України).

Значну роль у розробці та реалізації фінансової політики відіграє Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (Мінекономіки). Насамперед йдеться про здійснення повноважень в сфері інвестиційної та амортизаційної політики (департамент інвестиційної та інноваційної діяльності, департамент стратегічних інфраструктурних проектів та сприяння їх реалізації), міжнародної фінансової політики (департамент міжнародної технічної допомоги та співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями), забезпечення фінансової безпеки (департамент макроекономіки). Через першого віцепрем'єр-міністра України – Міністра економічного розвитку і торгівлі України спрямовується і координується діяльність щодо залучення іноземних інвестицій (Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами) і управління державними корпоративними правами (Державне агентство з управління державними корпоративними правами та майном (Національне агентство з управління державними корпоративними правами, Міністерство промислової політики)).

Серед інших суб'єктів розробки та реалізації фінансової політики провідне місце посідають: в сфері державного фінансового контролю – Рахункова палата; в сфері цінової політики – Антимонопольний комітет, у сфері фінансових ринків та обігу цінних паперів – Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку; у сфері ринків фінансових послуг – Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг, у сфері приватизації і управління держмайном – Фонд державного майна. Особливий статус має Національний банк, основними завданнями якого є розробка і здійснення монетарної (валютної та грошовокредитної) політики.

За результатами аналізу інституційної бази можна зробити висновок, що на поточний момент жоден з органів влади в повній мірі не відповідає за провадження фінансової політики в країні, адже відповідно до чинного законодавства кожна з перелічених систем органів оперативного управління фінансами має певні завдання в частині формування та реалізації як внутрішньої, так і зовнішньої фінансової політики. Не дивлячись на те, що головний державний орган, який забезпечує формування та реалізацію фінансової політики – Міністерство фінансів – було реструктуризовано двадцять чотири рази (тобто більше ніж раз на рік), і на сьогодні не відіграє провідної ролі в управлінні фінансово-кредитною сферою в Україні. Певною

мірою це також пов'язано з дублюванням функцій серед інших міністерств і відомств. Так, наприклад, департамент фінансової політики у складі Міністерства фінансів, Міністерства економічного розвитку і торгівлі, Міністерства аграрної політики і продовольства; департамент співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями у складі міністерства фінансів і економічного розвитку і торгівлі. Розпорошеність функцій та повноважень у сфері фінансової політики призводить до значних складнощів у координації дій при її реалізації, а, отже робить малоефективною у досягненні кінцевих результатів. Окрім того, не визначені нормативно функціональні обов'язки підрозділів Міністерства фінансів.

Напрямами збільшення ефективності інституціональної бази фінансової політики можуть бути:

- законодавче закріплення правового статусу Міністерства фінансів як головного державного інституту регулювання фінансово-кредитної сфери країни;
- усунення дублювань повноважень органів виконавчої влади щодо оперативного регулювання фінансової сфери;
- повне підпорядкування Міністерству фінансів Державної податкової і митної служби, державної служби фінансового моніторингу;
- створення єдиного регулятора фінансової системи України, метою діяльності якого має бути державний контроль і регулювання фінансових відносин в країні.

Таким чином, на сьогоднішній день серед науковців не склалося однозначного підходу до структуризації фінансової політики, що не дає можливості говорити про ефективну інституційну базу її реалізації. Розпорошення повноважень щодо розробки і реалізації фінансової політики серед низки органів державної виконавчої влади призводить до ускладнення координації їх дій, і не дає можливості досягнення стратегічної мети – зростання суспільного добробуту. Таким чином упорядкування органів фінансового регулювання, зменшення дублювання функцій, надання відповідних повноважень Міністерству фінансів України або іншому єдиному регулятору фінансової системи дозволить збільшити ефективність державної фінансової політики.

### **Список використаних джерел**

1. Державне фінансове регулювання економічних перетворень: монографія / І.Я. Чугунов, А.В. Павелко, Т.В. Канєва та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. — Київ: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2015. — 376 с.
2. Запатріна І.В. Формування фінансової політики держави: євроінтеграційний вимір. Вісник КНТЕУ. — 2012. — № 2. — С. 59—73.
3. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): монографія. — Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2020. — 396 с.



4. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України: монографія. — Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка. — 2021. — 608 с.

**Георгадзе Олександр Сергійович**

студент кафедри фінансів та обліку

ТНУ ім. В.І. Вернадського,

спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Науковий керівник:**

Путінцев Анатолій Васильович

к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів та обліку

## **ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ**

Підтримка конкурентоздатності та розвитку підприємства в сучасних умовах конкурентної боротьби й динамічної зміни ринкового середовища спонукає суб'єктів господарювання до пошуку ефективних інструментів оптимізації їх господарської діяльності та вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. У зв'язку із цим, зростає потреба у використанні сучасних обліково-аналітичних інструментів стратегічного менеджменту й управлінського обліку як засобів забезпечення відповідності діяльності підприємства його стратегічним цілям та ринковій стратегії розвитку.

Ряд авторів пропонує розглядати управління на основі ключових показників як елемент системи контролінгу. В умовах загострення конкурентної боротьби та розвитку негативних проявів світової фінансової кризи зростає інтерес до практичного застосування контролінгу в управлінні підприємствами різних сфер національної економіки, у тому числі страхових компаній. За результатами попередніх наукових досліджень встановлено, що в сучасному розумінні контролінг являє собою управлінську технологію, яка забезпечує досягнення місії та стратегічних цілей підприємства, охоплює всі напрями діяльності, бізнес-процеси та бізнес-об'єкти, дозволяє здійснювати ефективне управління суб'єктом підприємництва не тільки в реальному режимі часу, а і його майбутній діяльності, а також сприяє розвитку комунікацій на підприємстві, завдяки створенню відповідної системи інформаційного забезпечення, сервісній підтримці реалізації всіх управлінських функцій, вивченню та розповсюдженню позитивного досвіду управління, дослідженню і синтезу передових теоретичних наукових напрацювань у сфері менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, аналізу, логістики, інвестицій, інновацій та інше, постійному моніторингу ключових показників діяльності підприємства, яка здатна до адаптування, саморозвитку та самовдосконалення, що забезпечується прямим підпорядкуванням служби контролінгу вищому менеджменту підприємства та незалежністю від керівників нижчих рівнів.

Головним елементом механізму контролінгу в управлінні страховими компаніями є система ключових показників діяльності. Значення цього елемента полягає в тому, що він певним чином впливає на функціонування всіх інших елементів механізму контролінгу, його функцій, а також на порядок реалізації функцій правління страховою компанією.

Незважаючи на високу важливість системи ключових показників діяльності контролінгу в управлінні страховими компаніями, зазначене питання залишається малодослідженим, що створює певні теоретичні неузгодженості та проблеми практичного застосування принципів контролінгу.

У досліджених наукових працях практично відсутній системний підхід до вивчення проблем створення системи ключових показників як інструмента контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання, зокрема, страховими компаніями.

На підставі аналізу сучасних наукових підходів можливо сформулювати таке визначення терміна “ключові показники в системі контролінгу” – це абсолютні та відносні величини, що дозволяють у кількісному вигляді зобразити стан соціально-економічної системи суб'єкта страхового підприємництва, які є основою для реалізації всіх управлінських функцій: стратегічного, тактичного та оперативного планування, організування, мотивування, попереднього, поточного та наступного аналізу й контролю фінансово-господарської діяльності торговельної мережі, а також основою для реалізації всіх функцій контролінгу. Використання в ході контролінгу в управлінні страховими компаніями окремих показників не дає можливості службі контролінгу відтворити повну й об'єктивну картину, що склалася або сформується в майбутньому в зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта страхового підприємництва, може привести до викривлення висновків і внутрішньої контролінгової звітності, унаслідок їх обмеженої інформативності. Тільки використання службою контролінгу всієї сукупності релевантної інформації забезпечить дотримання принципів контролінгу в управлінні страховиком, а отже, забезпечить максимальну ефективність його функціонування. Таким чином, з метою забезпечення формування контролінгу в управлінні страховими компаніями, у тому числі й для їх менеджменту, повної, об'єктивної та релевантної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, слід використовувати не окремі показники, а їх науково обґрунтовані системи. Тобто ключові показники, які відображають досягнення стратегічних цілей управління, повинні бути взаємопов'язані між собою.

Для того щоб досягнути поставлених перед керівництвом цілей, необхідно їх чітко сформулювати й описати. Результат, якого хоче домогтися компанія, має бути не тільки формалізованим, але й таким, що вимірюється. Для вимірювання й оцінки результатів діяльності компанії потрібно розробити перелік головних індикаторів досягнення стратегічних цілей. Окрім того, для досягнення стратегічної мети в часовому проміжку 5 і більше років слід деталізувати й розписати проміжні результати за роками .

Таким чином, інструменти фінансового управління страховою компанією можуть виникати завдяки внутрішній креативній генерації ідей, концепцій, методів управлінською командою, або запозичуватись з зовнішніх джерел та адаптуватись до нашого часу, наших умов і ставати довгостроковою конкурентною перевагою, ідентифікуючи себе як унікальний, тобто немаючий аналогів у інших та важко копійований або релевантний метод ведення страхового бізнесу .

### Список використаних джерел

1. Закон України "Про страхування" від 07.03.1996 № 85/96-ВР (Редакція станом на 11.08.2013) [із змінами та доповненнями] [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%8025>.
2. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 520 с.
3. Олійник Л.В. Сучасні підходи до ефективного управління ресурсами та активами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2012. Том 2. №4. С. 206-209
4. Нестерова Д. С. Фінансові ресурси страхових організацій та напрямки їх розміщення компаній / Р. Пікус, Д.С Нестерова // *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка»*. – 2013. – №. 12(153). – С. 71–75.
5. Світлична О. С. Управління фінансами страхових організацій: навч. пос. / О. С. Світлична, Н. М. Сташкевич. - Одеса: Атлант, 2015 – 258 с.

**Литвак Ярослав Васильович**

студент кафедри фінансів та обліку

ТНУ ім. В.І. Вернадського,

спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Науковий керівник:**

Путінцев Анатолій Васильович

к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів та обліку

## МОДЕЛЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ СТРАХОВОЇ КУЛЬТУРИ СПОЖИВАЧІВ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

Як будь-яка послуга, страховий продукт має певну споживчу цінність або якість. Його можна розкласти на декілька складових.

1. Затребуваність ризику - відповідність страхового покриття потреб клієнта, його страхів і побоювань. Чим вище значимість небезпеки , що страхується, для споживача, тим вище споживча цінність (споживче якість) продукту.

2. Технічні складові якості. Сюди відноситься

- широта і повнота страхового покриття (набір застрахованих ризиків та страхові суми по них), а також його відповідність тим ризикам, від яких хоче захиститися клієнт;

- перелік основних і додаткових послуг, що входять в страховий продукт і оцінка їх важливості з точки зору споживача.

3. Якість сервісу. Це, насамперед,

- своєчасне, швидке і повне виконання дій з укладення договору страхування та по поточному обслуговуванню контракту,

- швидке, повне, обов'язкове і справедливе врегулювання страхових випадків,

ввічливість і пунктуальність персоналу, люб'язність в обслуговуванні.

У якості сервісу останнім часом все частіше включають таке поняття, як «присутність», «близькість» компанії до клієнта. У нього вкладається швидкість реакції на потреби страхувальника, гнучкість у їх задоволенні, постійний обмін інформацією, а також оптимальність наданого покриття, навіть на шкоду інтересам страховика. Такий підхід до роботи з клієнтом доріг, тому тут максимально використовуються різні інформаційні та комунікаційні системи - телефонні станції для переадресації дзвінків, комп'ютерні мережі і т.д. «Присутність» і «близькість» як складові якості страхового продукту важливі не тільки для населення, але і для менеджерів підприємств. Як і прості страхувальники, вони потребують почуття захищеності, психологічному комфорту. Його можна забезпечити тими ж способами: за рахунок регулярного обміну інформацією, швидкості реакції на клієнтські потреби та запити, адаптації страхових продуктів до конкретного споживача. Щоб підвищити почуття захищеності споживача компанія може також, наприклад, максимально скоротити терміни виплати відшкодування. Це зажадає вдосконалення та спрощення системи розгляду претензій, що може призвести до додаткових витрат і втрат. Однак, підвищення споживчої оцінки страхового продукту переважить їх і принесе компанії додатковий дохід.

Споживачі також вкладають у поняття «якість сервісу» свої суб'єктивні відчуття. Сюди входить чуйність персоналу, його переконаність в ефективності страхового захисту, а також співчуття до клієнта. Останні три чинники якості особливо важливі в силу того, що вони забезпечують емоційну складову взаємодії компанії і клієнта - страхувальник бачить перед собою не безлику машину, а живе людське обличчя. З точки зору споживачів емоційна складова взаємодії з представниками компанії є необхідною частиною страхових відносин. Це особливо важливо при настанні страхової події - простого виконання страховиком взятих на себе зобов'язань тут може виявитися недостатньо.

Цей список сформований з точки зору споживача, а не страховика. У нього внесені як властивості самої компанії (наприклад, ввічливість персоналу або обов'язковість виплати відшкодування), так і характеристики продукту (наприклад, широта покриття та його споживча оцінка). Однак з точки зору маркетингу такий підхід є обґрунтованим: споживачу абсолютно

все одно, до якої категорії відноситься те або інша властивість страхової послуги. Треба відзначити, що швидкість і повнота виплат - це прояв надійності компанії. А така складова якості, як відповідність продукту сподіванням споживача в частині застрахованих ризиків, відображає значимість різних небезпек для страхувальників.

#### **Список використаних джерел**

1. Азаренков Г.Ф. Регіональні чинники розвитку страхової діяльності в Україні / Г.Ф. Азаренков // Фінанси України. – 2020. – №7. – С. 147-153.
2. Балук Н.Р. Моделювання показників страхової культури споживачів / Н.Р. Балук // Регіональна економіка. – 2017. – №4 (54). – С. 152-158.
3. Денисенко М. Перспективи розвитку страхового ринку України / М. Денисенко // Економіка та держава. – 2018. – № 12. – С. 12-21.
4. Джуччі Р. Значення ринку страхування для економічного розвитку України: аналіз та рекомендації для економічної політики / Р. Джуччі, Ф. Хекне // Страхова справа. – 2017. – № 1. – С. 70 – 75.
5. Мухіна О.В. Страховий ринок України: стан та проблеми розвитку / О.В. Мухіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 3 лют. – С. 50-52.

## **ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**Бакаєва Ірина Георгіївна**

кандидат економічних наук, професор, професор  
кафедри менеджменту та  
міжнародних економічних відносин  
ТНУ імені В.І. Вернадського

### **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЦЕС КРАЇН ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ**

Зв'язки між нагромадженням капіталу, технологічним прогресом і структурними змінами створюють основу сталого зростання продуктивності, життєвих стандартів та успішної інтеграції до світової економіки. Інвестиції відіграють головну роль у цій взаємодії, тому що вони можуть одночасно генерувати дохід, розширювати виробничі потужності та мати сильні взаємозалежності з іншими елементами процесу зростання, такими як технологічний прогрес, придбання навиків та поглибленням інституційних перетворень.

Виключно важливим є інвестиції в інновації, тобто ті які пов'язані зі вкладенням капіталу у об'єкти інтелектуальної власності, винаходи, права на промислові зразки, патенти.

Країни що розвиваються, створюючи свій промисловий потенціал та конкурентоздатність, значно залежать від іноземних технологій, особливо на початкових етапах індустріалізації.

На перших етапах інноваційно-інвестиційного процесу країни що розвиваються використовують інновації з метою імітації та адаптації технологій, особливо позитивно впливає на імітацію імпорту товарів, які вже вміщують іноземні технології. Наприклад, особливістю технологічного удосконалення у східно азійських економіках на початкових етапах їх індустріалізації було надання акценту на витрати на НДДКР з метою перевищення якості товарів іноземних промислових компаній шляхом адаптації. Коли фірми стали майстрами імітації, зростаюча частка витрат на НДДКР була спрямована на розроблення власних інновацій. Імпорт технологій з розвинутих країн для місцевих імітацій та інновацій в країнах що розвиваються позитивно впливають на підвищення конкурентоспроможності національних підприємств країн що розвиваються [1].

Впровадження інновацій в країнах що розвиваються пов'язано з рівнем кваліфікації їх робочої сили (яка визначає ступінь складності технології, яка може бути адаптована та ефективно використовуватися) та управлінським потенціалом, який повинен відповідати вимогам функціонування нових центрів економіки та нових ринків. Тому технологічне оновлення в країнах

що розвиваються звичайно пов'язано зі стратегією навчання використанню інновацій, формування людського капіталу через навчання.

З метою отримання доступу до інновацій в іншій країні іноземні компанії можуть використовувати такі форми співпраці з національними власниками інновацій, як покупка інновації, покупка ліцензії на використання інновації у своєї та інших країнах, отримання франшизи на використання інновації, створення підприємства з іноземними інвестиціями з національним власником інновації, створення власного виробництва на території національної країни з можливістю спільного використання інновації. Рішення іноземної компанії інвестувати у виробництво за кордоном в цілому базується на завданні зниження витрат праці на одиницю продукції. При цьому у місцевих компаній продуктивність праці нижча ніж у підрозділів транснаціональних компаній, які працюють на ринку країни що розвивається, тому що останні здатні комбінувати порівняно більш низький рівень витрат праці в приймаючій країні з передовими виробничими технологіями та методами менеджменту, які використовуються в країнах походження.

Розглянемо обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у країни що розвиваються за регіонами, наприклад в Африку ПІІ зросли з 39 млрд дол в 2020 году до 83 млрд дол, що складає 5,2 % світових ПІІ, в країни що розвиваються в Азії ПІІ зросли до рекордного рівня у 619 млрд дол, що складає 40 % глобального обсягу. В 2021 году ПІІ в країни Латинської Америки та Карибського басейну збільшилися на 56 % до 134 млрд дол, зокрема у такі галузі як автомобілебудування, фінансові та страхові послуги, електропостачання, інформаційно-комунікаційні послуги.

Обсяг ПІІ в найменш розвинути країни зі слабкою малою економікою у 2021 році склав лише 2,5% світового обсягу ПІІ [2].

### **Список використаних джерел**

1. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: начальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.
2. [World Investment Report 2022](#), International tax reforms and sustainable investment (UNCTAD/WIR/2022), 09 Jun 2022.

**Іваненко Валентина Василівна**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та міжнародних економічних відносин  
Навчально-наукового інституту  
управління, економіки та природокористування  
ТНУ імені В.І. Вернадського

**ТОРГОВЕЛЬНІ СУПЕРЕЧНОСТІ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА  
МЕХАНІЗМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Торговельні суперечності, що проявляються часто у вигляді торговельних воєн, завжди були предметом дослідження для науковців та суттєвою проблемою у міжнародних економічних відносинах, що потребує вирішення заради збереження балансу та для ефективного розвитку як економіки окремих країн так і світового господарства. Особливу увагу привертає торговельна суперечка між США та Китаєм, яка виникла ще до 2018 року, коли її офіційно почали називати торговельною війною.

Зростання економічної потужності Китаю поспіль останніх десятиліть та в той же час зменшення частки Сполучених Штатів у світовому виробництві та міжнародній торгівлі на початку XXI століття призвели до геополітичних зміни світу та появи "Групи Двох", або G2.

Відносини двох лідерів міжнародної економіки були та є напруженими коли Китай наздоганяє США за рівнем впливу, застереження країн щодо одна одної та поодинокі протекціоністські заходи переросли у торговельний конфлікт, який суттєво вплинув не лише на торгівлю, економіку Китаю та США, але також на світову економіку.

Зауважена торгова суперечність вплинула на більшість країн світу. На деякі негативно, через заінтегрованість країн до глобальних виробничих ланцюгів. Крім того, Сполучені Штати та Китай є потужними державами, обсяги і географічна диверсифікація імпорту, експорту яких є важливими для багатьох країн та глобальної економіки в цілому. Питання торговельного конфлікту між США та Китаєм є досить актуальним для України, тому що ці два економічних гіганти є одними з найбільших імпортерів сировини та експортерів товарів, зміна структури їх торгівлі може вплинути на економічну ситуацію в Україні, особливо під час війни та у післявоєнний період.

Досліджували теми торговельних суперечок в цілому та торговельної війни США і Китаю зокрема такі вчені як: С.Гоулард, Дж.Конібеар, М.Бак, Г.Рафф, Б.Гаенс, В.Сінконен, Л.Вілмі, Е.Керола, П.Іконен, Л.Чундінг, Х.Чуньтієн, Л.Чунгвей, А.Виноградов, А.Саліцький, Н.Семенова, Ч.П.Боун, Д.Стеінбок, Н.Бансал, А.Апокін, Т.МакДоналд, Р.Реувені, К.Барбієрі, С.Полачек, Дж.Робст, Ю.Чанг, Р.Хасс, А.Денмарк, А. Калсі, А.Арора, Г.Вудхамс та інші.

Торговельні суперечки між країнами-партнерами є досить поширеним явищем. Країни змагаються за більш ефективні умови торгівлі, конкурують за ринки, товари, споживачів та іноді переходять до конфліктів, або навіть торговельних воєн.

У світовій практиці поширеними для вирішення торговельних суперечок є два способи. Перший це двостороннє, або багатостороннє договірне вирішення конфлікту. У такій ситуації країни, які вступили у торговельний конфлікт, намагаються самі домовитися про умови взаємної торгівлі, тарифи та про застосування інших інструментів регулювання міжнародної торгівлі, а також укладають угоду, що фіксує умови торгівлі та межі, за які заборонено виходити кожній країні підписанту. За такого механізму не існує чітких рамок, або процедур, які зобов'язують країни виконувати договірні



умови коли виникає негативний вплив на торгівлю та економіку однієї із країн, якщо непередбачено арбітраж.

Другий спосіб вирішення спорів реалізується за допомогою третьої, нейтральної сторони. У даний час такими повноваженнями наділена Світова Організація Торгівлі (СОТ) у якої існує визначений регламент та процедури розв'язання торгових спорів між країнами членами угоди.

У разі якщо країни учасники торговельних суперечностей не можуть вирішити конфлікт самостійно, вони можуть подати скаргу до СОТ та вирішувати конфлікт вже за допомогою третьої сторони, за чіткими правилами та регламентами.

Вирішення спорів є важливою умовою функціонування багатосторонньої торгової системи та важливим внеском СОТ у стабільність світової економіки.

Вирішення торговельних суперечностей є компетентністю Органу із врегулювання спорів (Генеральна рада в іншому вигляді), до складу якого входять усі члени СОТ. Орган із врегулювання суперечок має повноваження створювати "колегії" експертів для розгляду справ та приймати або відхиляти висновки колегій чи результати апеляції. Він контролює виконання рішень і рекомендацій і має повноваження санкціонувати, коли країна не виконує рішення. Механізм врегулювання суперечностей на даному рівні реалізується поетапно.

Будь-яка сторона може оскаржити рішення колегії. Іноді це роблять обидві сторони. Апеляції повинні ґрунтуватися на юридичних аспектах, таких як юридичне тлумачення - вони не можуть переглядати наявні докази чи вивчати нові питання.

Кожне звернення розглядається трьома членами постійного апеляційного органу із семи членів, створеного Органом з врегулювання суперечок та широко представляє коло членів СОТ. Члени Апеляційного органу мають чотирирічний термін. Вони повинні бути особами, які мають визнаний статус у галузі права та міжнародної торгівлі, не пов'язані з жодним урядом.

Першочерговим завданням є привести торговельну політику у відповідність із рішенням чи рекомендаціями, і для цього надається час. Угода про врегулювання суперечок наголошує, що "швидке дотримання рекомендацій або рішень DSB [Органу з врегулювання суперечок] має важливе значення для забезпечення ефективного вирішення суперечок на користь усіх членів" [1].

Світовий досвід свідчить, що найчастіше використовувався такий інструмент як мирні переговори (30%), далі за частотою на одному рівні тарифне регулювання та публічні заяви і соціальні мережі (по 24%), на наступному місці укладення торговельної угоди та перемир'я (9%), наступний щабель – заборона імпорту товарів (7%), та найменше використовуваним є інструмент розслідування та скарги (6%).

Основними рекомендаціями, для країн, що знаходяться у торговельному конфлікті, базуючись на досвіді торговельної війни США та Китаю, можуть

бути наступні: щоб мінімізувати негативний вплив на економіку, варто якнайшвидше проводити мирні переговори та укласти торговельні домовленості; важливо розвивати незалежний технологічний потенціал країни, тому що є важливою умовою конкурентоспроможності є одною ; якщо ситуація у торгівлі між країнами конфліктна, то доцільно шукати треті ринки та заключати нові домовленості (як це, наприклад, зробив Китай з угодою RCEP), з метою підтримки конкурентних позицій та переваг у ринковому середовищі.

#### **Список використаних джерел**

1. WTO Web-resoureces [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wto.org/index.htm>.

**Пазиніч Ольга Валентинівна**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та міжнародних економічних відносин  
Навчально-наукового інституту  
управління, економіки та природокористування  
ТНУ імені В.І. Вернадського

### **ЕТИЧНІ НОРМИ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Дотримання правил ділової етики, її соціалізація в умовах глобалізації є об'єктивною закономірністю сучасного світового господарства. Це безпосередньо пов'язано із лібералізацією економічних відносин, процесами формування системи соціальної захисту, із соціальними функціями органів державного управління. На міжнародний бізнес сьогодні покладається велика соціальна, етична відповідальність.

«У контексті євроінтеграції України важливим завданням є розробка та впровадження етичних стандартів в міжнародному бізнесі відповідно до європейських принципів та норм. Дотримання етичних стандартів у міжнародному бізнесі в Україні є питанням національної безпеки, оскільки неетична поведінка компаній може призвести до фінансових збитків для економіки та погіршення ділової репутації країни. Тому етичні принципи українського бізнесу повинні відповідати базовим принципам етичного ведення бізнесу в країнах Європейського Союзу».[1, с.105]

Зазначимо, що нині не втрачає чинності декларація Ко, що визначила ключові етичні принципи міжнародного бізнесу, такі як відповідальність бізнесу: від забезпечення блага акціонерів до добра його ключових партнерів; соціальний та економічний вплив бізнесу: до справедливості, прогресу та світової спільноти; етика бізнесу: від дотримання букви закону до духу довіри; повага до нормативно-правових норм; сприяння багатостороннім

торговим відносинам; прояв турботи про довкілля: відмова від протизаконних дій.[2, с.223]

Ці декларативні норми універсалізують вимоги до етики взаємодії різнонаціональних партнерів. Їх узгодили і прийняли представники діаметрально різних культур і тому з високим ступенем вірогідності можна стверджувати, що ці принципи позитивно сприймаються практично усіма бізнесменами світу. Це дуже важливо у випадках, коли законодавчо дозволені дії в одній країні не відповідають моральним засадам іншої країни. Тоді визначені норми бізнес етики можуть стати одним із інструментів нівелювання деяких негативних наслідків економічної глобалізації та бути додатковим ефективним джерелом зростання рівня конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

Варто крім цього зазначити, що міжнародний бізнес, здійснюючи свою діяльність, має безпосередні зобов'язання перед суспільством, які полягають не тільки у сумлінному виконанні норм законодавства, а й у моральній відповідальності перед ключовими партнерами, які безпосередньо зацікавлені у його функціонуванні. При цьому дотримання етичних вимог ведення бізнесу не тільки відповідально, а й вигідно, оскільки зміцнює репутацію суб'єкта бізнесу та значно розширює можливості його міжнародної діяльності.

Отже, впровадження норм бізнес етики є ефективним джерелом підвищення рівня конкурентоспроможності фірми як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку і, відповідно, отримання додаткових можливостей для успішної боротьби в сучасному світовому конкурентному середовищі. Ця теза підтверджується практикою функціонування міжнародних компаній, що позиціонуються у міжнародному рейтингу щодо рівня впровадження етичних стандартів ведення бізнесу у окремо взятій компанії, адже лідери цього рейтингу є найпотужнішими гравцями на світовому ринку.

За останнє десятиліття міжнародне рейтингове агентство Ranking Digital Rights заклав основу для корпоративної відповідальності в технологічному секторі, вимагаючи прозорості як від великих технологічних компаній, так і телекомунікаційних гігантів. Так, щороку міжнародний рейтинг цифрових прав (RDR) оцінює і ранжує 14 найпотужніших цифрових платформ світу з їхньої політики та практики, які впливають на права людей на свободу вираження поглядів та недоторканність приватного життя.

Цей рейтинг ставить за мету помітне та стійке поліпшення ситуації щодо дотримання етичних норм провідних технологічних компаній з року в рік. «Компанії більше не можуть вдавати, що не знають про негативний вплив, який їх технології можуть чинити на наші права та нашу демократію. Будь то під час виборів, пандемій, повстань чи навіть війни, тепер вони мають потужні можливості та досвід, які можна використати, і вони повинні застосовувати їх як для розробки політики, так і практики, яка поважає і просуває права всіх» [3].

У підсумку зазначимо, що дотримання принципів ділової етики та соціальної відповідальності в умовах глобалізації стало не лише вимогою

часу та розвитку світового ринку, а й беззаперечною умовою ефективного ведення міжнародного бізнесу, підтримки його конкурентних позицій у глобальному ринковому середовищі.

#### **Список використаних джерел**

1. Шевчук В.О., Стрілок І.І. Етичні імперативи міжнародного бізнесу в контексті євроінтеграції України // ECONOMIC SYNERGY.- випуск 2 (8), 2023,с. 105 – 114.
2. Сушик І.В. Етика бізнесу: навч. посіб./ І.В. Сушик, О.Г. Сушик, Я.М. Мартинюк, В.В. Вісин – Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. – 268 с.
3. Ключові результати оціночної картки великих технологічних компаній RDR 2022 [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://rankingdigitalrights.org/mini-report/key-findings-2022/>

**Кукота Альона Юріївна**

студентка кафедри менеджменту та МЕН  
ТНУ імені В.І.Вернадського,  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні  
відносини»

ОП «Міжнародні економічні відносини»

**Науковий керівник**

Пазиніч Ольга Валентинівна  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕН

## **ПРОБЛЕМИ ЕТИКИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Етика бізнесу в Україні – складне і суперечливе явище. В бізнесі взаємодіють представники різних національностей, які, маючи різні погляди та принципи, неоднозначно сприймають ситуацію і це може легко призвести до конфліктів. Тому, забезпечуючи необхідний рівень етики бізнесу, відповідальності, можна уникати даних проблем, що, в свою чергу, забезпечує відповідний рівень економічної безпеки.

В українському бізнесі є місце етичного парадоксу, тобто етичність чи неетичність певних вчинків часто не визначає ні закон, ні власний вибір. А в більшості випадків організації намагаються вижити в умовах невизначеності, недотриманні законів, утисків з боку держави. [1, с.77].

Одним з негативних явищ в українському бізнесі є несплата податків або впровадження схем їх мінімізації. Насправді існуюча податкова система на думку підприємців часто ставить їх у глухий кут, позбавляючи можливості вкладати кошти у розвиток власної справи, виплачувати заробітну плату персоналу. Вбачається, що вихід у цій ситуації лише один - держава має вдосконалити Податковий кодекс, роз'яснити адекватність встановленого розміру тих чи інших ставок, розробити систему заохочень за своєчасну сплату всіх нарахунків, звітувати перед платниками за

використання бюджетних коштів. За таких умов у підприємця не буде необхідності використовувати тіньові механізми та грати нечесно.

Не менш прикорм порушенням етики взаємовідносин бізнесу із клієнтами є потрапляння у інформаційний простір матеріалів рекламного характеру, що є неправдивими. Вони вводять в оману споживачів стосовно виду, якості, ціни певного товару чи послуги. Така реклама підриває довіру суспільства та не відповідає принципам здорової конкуренції, а, отже, і правилам бізнес-етики. Як приклад, не можна не згадати поширення світом пандемії коронавірусу. Деякі недоброчесні бізнесмени виявили бажання заробити в умовах розгубленості й недостатньої поінформованості частини суспільства.

Варто зазначити, що проблемою є і застарілі методи управління та стереотипне мислення, які досить часто спричиняють таку ситуацію, коли український роботодавець свідомо віддає перевагу певній категорії фахівців, беручи до уваги вік, стать, стан здоров'я, склад сім'ї, релігійну приналежність, національність, мову чи інші ознаки. Так, станом на перший квартал 2021 року в Україні жінки отримували в середньому майже на 18 % меншу зарплату, ніж чоловіки. Окремо зазначимо, що вітчизняний бізнес досить неохоче залучає до своїх трудових колективів осіб з інвалідністю.

Взаємовідносини з партнерами теж є дуже важливим елементом бізнес-етики. Утримати старих партнерів у декілька разів дешевше, аніж залучити нових. Але наразі в українському бізнесі трапляються випадки відкритого нехтування загальноприйнятими етичними нормами на шляху до надприбутків, що спричиняє втрату репутації на ринку. Прикладами можуть стати випадки недотримання зобов'язань, неврахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку, укладення таємних угод на ринках, тощо. Тому підтримання конструктивних взаємовідносин з партнерами є важливим етичним засобом забезпечення стабільного, ефективного бізнесу.

**Непересічною проблемою в Україні є конфлікт інтересів у бізнесі.** Він виникає тоді, коли особисті відносини або дії працівника заважають йому бути об'єктивним у виконанні повсякденних завдань. Нерідко трапляються ситуації, коли між власною вигодою та інтересами компанії обирають першу. Продовжується практика призначення на посади родичів, так зване «кумівство», коли на перший план виходять родинні або особисті зв'язки, а не кваліфікація потенційного працівника [2]. Звичайно, це не може задовольнити наших іноземних партнерів, яких ми хочемо бачити у спільних інвестиційних проєктах у післявоєнній відбудові країни.

У підсумку варто зазначити, що зацікавленість українських підприємців у довготривалому успіху повинна мотивувати їх більше уваги приділяти питанням етичного ведення бізнесу. В свою чергу, це дозволить Україні увійти до ком'юніті країн, де вже давно існує цивілізований ринок, а також приверне закордонні інвестиції, адже вести бізнес з етичним партнером значно безпечніше та ефективніше.

### Список використаних джерел

1. І. А. Юр'єва. Впровадження підходів з етики бізнесу в інформаційно – комунікаційному забезпеченні економічної безпеки підприємства. Економічні науки. 15 (2017). №45 (1266). С. 75-78.

2. І. Караваєв. ТОП – 10 правил бізнес – етики, якими нехтують в Україні. Юридична газета online. 2020. № 15 (721). Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/top10-pravil-biznesetiki-yakimi-nehtuyut-v-ukrayini.html>

**Ларчик Анастасія Олександрівна**

студентка кафедри менеджменту та МЕВ

ТНУ імені В.І.Вернадського

спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

ОП «Міжнародні відносини»

**Науковий керівник:**

Пазиніч Ольга Валентинівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕВ

## **ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Однією з найбільш актуальних економіко-політичних тем останнього часу є проблема економічної та фінансової інтеграції між різними країнами. Прикладами такого роду процесів є утворення різноманітних торговельних союзів, укладення міждержавних угод за різними соціально-економічними питаннями, валютна інтеграція окремих країн, тощо. Найбільш показовими прикладами успішності економічної інтеграції, безсумнівно, є Європейський Союз (ЄС) і Європейський валютний союз (Єврозона). При цьому основна увага громадськості в наш час приділяється питанням розширення ЄС і Єврони за рахунок включення нових країн, зокрема України [1, с.132].

Метою інтеграційних процесів у фінансовій політиці України є співробітництво з різними міжнародними організаціями та фінансовими інституціями. Україна перебуває на важливому етапі пошуку свого місця в новій системі міжнародної спільноти, побудови нових відносин з європейськими структурами. В розвитку інтеграції України у світовий економічний простір важливу роль відіграє її співпраця з такими міжнародними організаціями, як Європейський Союз, СОТ та такими фінансовими інституціями, як МВФ та Світовий банк. Важливою метою фінансової інтеграції України є розроблення заходів сприяння адаптації українського фінансового законодавства до вимог європейського та світового ринків. Крім того, фінансова політика України має враховувати зовнішні та внутрішні фактори розвитку в сучасних умовах [2, с.1085, 1086].

Важливим завданням фінансової політики держави є створення фінансового ринку, що буде основним механізмом перетворення нагромаджень в інвестиції, перерозподілу капіталу та забезпечення прозорості фінансових потоків. Для цього необхідно значно підвищити ефективність державної фінансової політики щодо розвитку ринку цінних паперів, товарного ринку, ринку колективних інвестицій, нагляду й контролю над інвестуванням пенсійних нагромаджень. [1, с.133]

Державна фінансова політика є вагомим інструментом забезпечення соціально-економічного розвитку України. Ефективне функціонування фінансової системи держави залежить від налагодженості фінансових відносин у суспільстві, а також від дієвості фінансового механізму, за допомогою якого реалізується фінансова політика держави. Для здійснення результативної фінансової політики потрібно враховувати специфіку сучасних умов військово-го стану, зміни у внутрішній та зовнішній політиці, реальні економічні і фінансові можливості країни.

При проведенні фінансової політики особливо важливим є забезпечення її взаємозв'язку з іншими складовими частинами економічної політики – кредитною, ціновою, грошовою. В умовах військових дій вкрай важливим є забезпечення надійного та стабільного функціонування фінансової системи країни, а також максимальне забезпечення потреб оборони України, безперебійного функціонування системи державних фінансів та об'єктів критичної інфраструктури.

Тому модернізація фінансової політики України має бути спрямована на розвиток фінансової стабільності й фінансової інклюзії, на макроекономічний розвиток, розвиток фінансових ринків та інноваційний розвиток, які необхідні для забезпечення соціально-економічного розвитку країни з урахуванням сучасних вимог світових та євроінтеграційних процесів [3, с.78].

#### **Список використаних джерел**

1. Петрушевська В.В. Адаптація фінансової політики України до умов глобалізаційних і євроінтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 131 – 137.
2. Курило О.В. Фінансова політика України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С.1085 – 1088.
3. Татарин Н.Б, Єзерська У.М. Модернізація фінансової політики України в умовах сьогодення. *Молодий вчений*. 2022. №6 (106). С 75 -78.

**Маківчук Ірина Ігорівна**

студентка кафедри менеджменту  
та міжнародних економічних відносин

ТНУ ім. В.І.Вернадського,  
спеціальність «Міжнародні економічні відносини»

**Науковий керівник:**

## УКРАЇНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

Україна — найбільша в Європі країна за експортом ІТ- послуг, а всередині України ІТ — друга найбільша галузь за обсягами експорту. У нас майже 185 тисяч програмістів та 4 000 ІТ-компаній.



Рис. 1 Україна на ІТ- ринку

ІТ компанії в Україні надають аутсорсингові послуги іноземним ІТ компаніям, створюють не власний продукт, а беруть участь у створенні продукту іншою компанією, яка і отримує найбільшу вигоду від такої співпраці. Аутсорсинг це звична на технологічному ринку бізнес-модель. Українські розробники досягли в аутсорсинговій індустрії значних успіхів: 18 українських компаній увійшли до списку 100 найбільших аутсорсерів у світі.



Рис.2 Українські ІТ- компанії



У світі відомі компанії українського походження та з командою з України: Grammarly (сервіс для перевірки правопису), Petcube (технологічна іграшка для домашніх тварин), Viewdle (розробляла технологію розпізнавання облич і придбана Google за \$30-45 млн), Template Monster (один з найбільших у світі виробників шаблонів для сайтів) та інші. Інвестиції в українські стартапи стрімко зростають. У 2017 році — 265 млн доларів, у 2018р. — 290 млн. При цьому серед інвесторів — не лише іноземні фонди чи компанії, а й чимало вітчизняних, наприклад, "Ощадбанк", "Райффайзен Банк Аваль" та інші банки, "Київстар", ДТЕК, "Укроборонпром", "Миронівський хлібопродукт".

Такі надихаючі цифри насправді не дивні. Вони цілком відповідають трендам у розвитку світової економіки. Економіка трансформується: якщо раніше основним активом були земля, шахти чи заводи, то зараз ним стала інформація. Ресурсом є люди, але не ті, які виконують важку роботу на землі, заводі чи шахті, а ті, які вміють перетворювати дані на інформацію, а інформацію — на знання.

Торік компанії повільно збільшували експорт ІТ- послуг. Так, у січні обсяг експорту становив \$0,6 млрд (у січні 2021-го — \$0,4 млрд), у липні — \$4,3 млрд (\$3,6 млрд), у грудні — \$7,3 млрд (\$6,9 млрд).

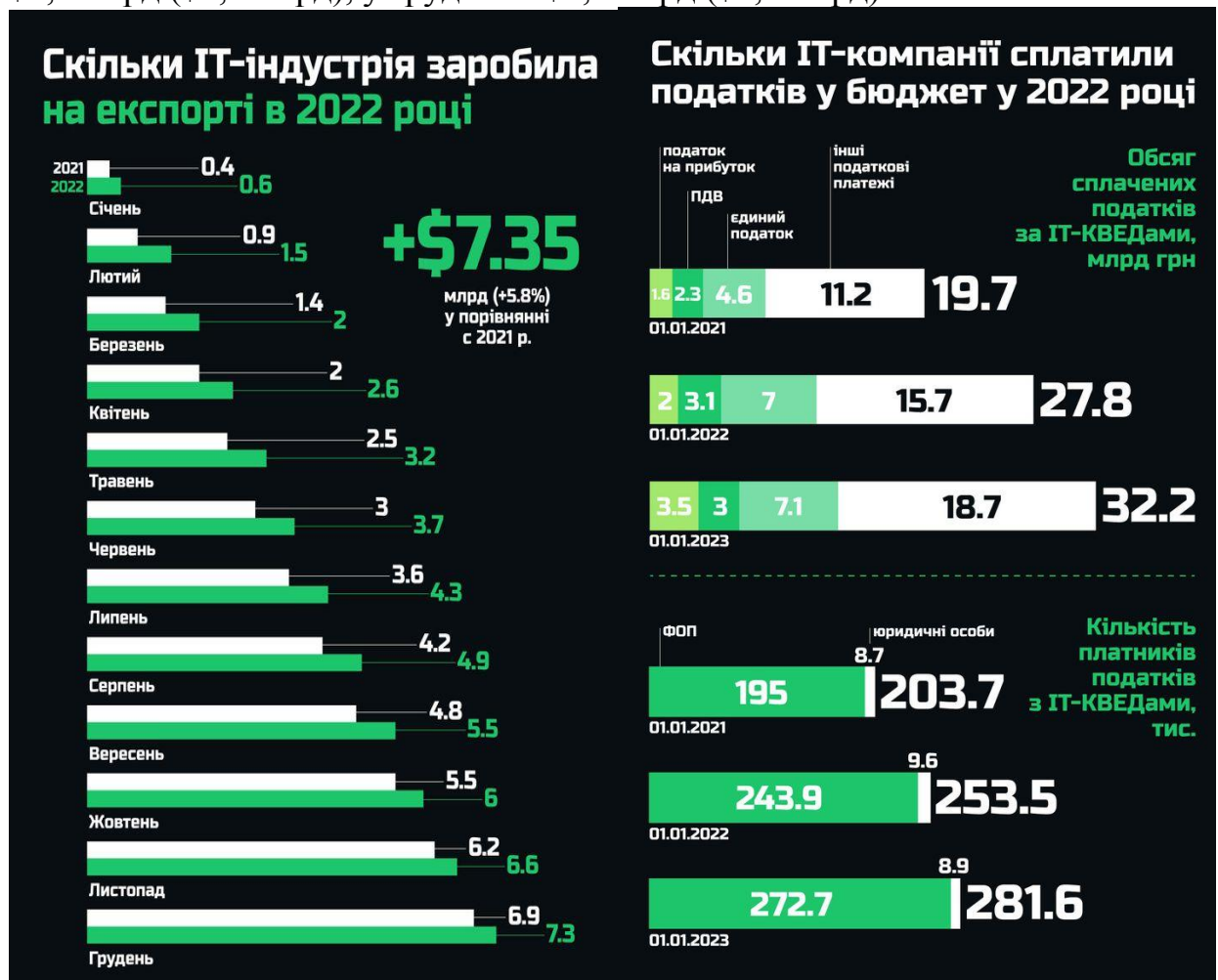


Рис.3 Експорт ІТ- послуг у 2022 р.

Рис.4 Податки ІТ- компаній у 2022 р.

У 2022 році ІТ- компанії сплатили у бюджет 32,2 млрд грн. Це на 16% (або на 4,4 млрд грн) більше, ніж у 2021-му.

Завдяки зростанню обсягів експортних ІТ- послуг, бізнес створює робочі місця, реалізує гуманітарні проекти, підтримує ЗСУ, вважають у ІТ Ukraine Association.

Для експортного ІТ- сектору такі показники були очікувані, адже компанії впроваджують заходи щодо підтримки безперервності бізнесу та створення умов для безпечної роботи ІТ- спеціалістів. Наші компанії успішно долають усі перешкоди, навіть блекаути та суттєві перебої зі зв'язком, тому здатні забезпечити зростання галузі, хоч і сповільнене війною.

#### **Список використаних джерел**

1. НБУ <https://bank.gov.ua/>
2. Сайт Businessviews <https://businessviews.com.ua/>
3. Сайт Speka <https://speka.media/>

**Меланченко Семен Олександрович**

студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин  
ТНУ ім. В.І.Вернадського,  
спеціальність «Міжнародні економічні відносини»

**Науковий керівник:**

Іваненко Валентина Василівна  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕН

## **МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КРАЇНАХ-ЛІДЕРАХ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

Державна підтримка експортної діяльності є невід'ємною складовою зовнішньо-економічної політики будь-якої країни та орієнтована як на розвиток зовнішньої торгівлі, так і національної економіки.

Механізми державного регулювання експорту залежить від рівня розвитку економіки, ринкових відносин, рівня конкурентоспроможності експортних товарів, позиції країни в світовій економіці, відкритості власної економіки, інтегрованості у систему світового господарства та міжнародні інституційні структури [1].

Аналіз світової практики показав, що в країнах лідерах світової економіки та торгівлі, підтримка експорту на державному рівні є важливим компонентом зовнішньоекономічної політики і використовує цілий комплекс інструментів та заходів [2].

На сьогоднішній день країною-лідером за обсягами експорту є Китайська Народна Республіка. Її економічний розвиток характеризується надвисокими темпами. Проаналізувавши досвід Китайської Народної Республіки значний вплив на розвиток та підтримку експорту почався із 2001

році, після вступу Китаю до СОТ, що і визначило новий етап у розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни.

Також, починаючи з 2005 року, уряд поетапно запроваджував політику повернення податку при експорті на ряд товарів. Ці заходи мають на меті підвищення ступеня диференціації експорту і збільшення в ньому частки високотехнологічних, екологічних, “нересурсних” товарів.

Країна дбає про підтримку експорту у стратегічно важливих галузях, оскільки в законі “Про зовнішню торгівлю”, через який здійснюється регулювання зовнішньоекономічної діяльності в КНР, визначений механізм повернення ПДВ при експорті, передбачено диференційовані ставки для різних груп експортної продукції [4].

Головною відмінною рисою експортною політики сьогодення в КНР, завдяки китайській економічній дипломатії, є застосування зовнішньоторговельних розрахунків у національній валюті.

США також протягом багатьох років були лідером серед країн-експортерів. Держава щорічно виділяє значні грошові суми з федерального бюджету на підтримку американського експорту [3].

Також велика увага приділяється посиленню координації діяльності національних інститутів підтримки, збільшенню фінансової підтримки національних експортерів, створенню нових важелів та заходів сприяння на покращення експортної діяльності, консультаційна та інформаційна підтримка локального бізнесу до розширення експортної орієнтації економіки.

Проаналізувавши механізми підтримки експорту в США можна виокремити основні заходи для формування сприятливого клімату щодо підтримки експорту:

- надання національним компаніям експортних кредитів, кредитних гарантій і страхування експортних поставок;
- полегшення їх доступу до імпорتنих компонентів для нарощування експортного виробництва;
- надання кредитних гарантій експортерам продукції агропромислового комплексу;
- державну підтримку проектів американських компаній у сфері виробництва екологічних товарів і послуг;
- фінансову підтримку іноземних споживачів продукції американського виробництва;
- надання державної допомоги суб'єктам господарювання при реалізації ними середньої довгострокових інвестиційних кампаній.

Серед країн ЄС акцентуємо увагу на Німеччині, оскільки вона є лідером міжнародної торгівлі в регіоні. В період глобальної нестабільності уряд Німеччини впровадив ефективні стабілізуючі заходи. Окрім збільшення витрат державного бюджету на заохочення внутрішнього попиту були реалізовані міри по активізації зовнішньої торгівлі, здебільшого, із азійськими країнами.

Характерною відокремлюваною рисою від КНР та США є членство в Євросоюзі, оскільки державна підтримка та стимулювання експорту має дотримуватись певних механізмів та норм торговельної політики в рамках Європейського Союзу.

Захист та підтримка експортерів Німеччини здійснюється за допомогою Федерального міністерства економіки і технологій разом з Федеральним Урядом ФРН. Головним документом є “Директива по прийняттю експортних порук”. В цьому документі прописаний механізм процедури підтримки експортної діяльності.

Проаналізувавши експортну політику в країнах-лідерах світової торгівлі та механізми її підтримки на нашу думку доцільно звернути увагу на досвід розглянутих країн та переглянути державні механізми підтримки експортерів в Україні. Відповідно, кожна країна має свої механізми та інструменти стимулювання експортної діяльності, що сприяють утримати лідируючі позиції за показниками експорту в світовій економіці.

### Список використаних джерел

1. Підтримка торгівлі «Aid For Trade» URL: <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/development/aid-for-trade>
2. Decker R., Zhao X. SMEs' Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach // International Journal of Business and Economics. Vol. 3. - №3(2015). -р. 181-200.
3. Export-Import Bank of the United States. Офіційний сайт Екс-імбанку США. // URL : <http://www.exim.gov>
4. Malcolm D. Spence and Stephen N. Kangi. Impact of Trade Facilitation Mechanism on Export Competitiveness in China. - October, 2022 // URL : [www.uneca.org](http://www.uneca.org)

**Назарко Назар Олегович**

студент кафедри менеджменту та МЕВ

ТНУ імені В.І.Вернадського,

спеціальності “292 Міжнародні економічні відносини”,

ОПП ”Міжнародні економічні відносини”

**Науковий керівник:**

Пазиніч Ольга Валентинівна

доцент, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕВ

## ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

Міжнародний туризм увійшов в ХХІ століття та став глибоким соціально-економічним і політичним явищем, який суттєво впливає на світоустрій та економіку багатьох країн і цілих регіонів. Туризм став вигідною та високоприбутковою галуззю, на яку припадає 29% світового

експорту послуг і 6% загального експорту товарів і послуг. Загальна експортна виручка від міжнародного туризму становить в середньому 1,4 трлн дол. США. Більш як у 40 державах світу туризм є головним джерелом поповнення бюджету, а ще у 70-ти – однією з трьох основних статей бюджетних надходжень країни [1,с.3].

Згідно Всесвітньої туристичної організації (WTO) Україна входить в число 15 країн-лідерів світу за обсягами залучення іноземних туристів. З огляду на локацію, геополітичний вплив на міжнародній арені та ажіотаж навколо країни, нехай викликаний негативними фактами, потенціал стати серйозним гравцем на європейському туристичному ринку в Україні величезний. Вітчизняний туризм, як відзначають фахівці, може щорічно поповнювати державний і місцеві бюджети мінімум на 10 млрд. дол., тобто генерувати понад третину щорічних бюджетних надходжень, не кажучи вже про потенційний ефект для суміжних сфер[1,с.7].

Оцінюючи потенціал індустрії туризму, слід зазначити, зокрема, що будь-які соціальні та економічні потрясіння жодним чином не впливають на незмінне вже протягом багатьох років зростання міжнародного туристичного ринку за числом мандрівників та відпочиваючих[1,с.12].

За відвідуваністю Україна входить в топ-15 у світовому рейтингу. Іноземні туристи в нашій країні перебувають не менше 4-х діб та витрачають при цьому близько 600 дол. США. Туристичний потенціал України на міжнародній арені достатньо високий: курорти та рекреаційні території в державі становлять майже 9,1 млн. га (15% території) [2,с.2].

На розвиток туристичної сфери негативно впливає тотальна дезінформація, яку ведуть сьогодні російські ЗМІ, а також повномасштабна війна. Однак дається взнаки й недостатня лояльність українського законодавства у видачі віз та низька якість сервісу для іноземців. Крім того, вимагає вдосконалення законодавча база та вбачається необхідність створення Єдиного державного органу, який займався б питаннями цієї сфери[3,с.4].

Іноземних туристів приваблює привітність українців, кухня та розваги і зовсім не дратує інфраструктура та сервіс. Їх не задовольняє рівень обслуговування в київських закладах громадського харчування – він став неприємним сюрпризом для 45% гостей України. Претензії викликають громадський транспорту і таксі (30%), є нарікання на погані дороги (10%) і навіть бруд в громадських місцях (10%). До позитиву іноземці відносять пам'ятки та природні ландшафти, особливо Карпат та Дніпра та саму кухню [3,с.8].

Отже, міжнародний туризм є однією з найбільш перспективних, динамічних та прибуткових галузей у світовій економіці. У результаті вкрай нестабільної соціально-політичної та складної економічної ситуації, в Україні істотно знизився туристичний потік з-за кордону, що негативно позначилося на діяльності туристичного та інвестиційного сектора нашої країни. Проте, є реальні перспективи розвивати цю галузь після закінчення війни, залучивши

до неї інвестиції для розбудови відповідної інфраструктури та вдосконаливши відповідну законодавчу базу.

### Список використаної літератури

1. Бобровник В.М. Геополітична характеристика сучасного стану України. market-infr.od.ua. Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/4.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/4.pdf)
2. Бунтова Н.В. Потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг . ej.kherson.ua. Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_17/2/6.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/2/6.pdf)
3. Кравчук Н.М. Концепції національної безпеки в сучасному світі. vabb.com.ua . Режим доступу: [http://vabb.com.ua/assets/files/Tema\\_8\\_ONB.pdf](http://vabb.com.ua/assets/files/Tema_8_ONB.pdf)

**Пономаренко Валерія Сергіївна**

студентка кафедри менеджменту та МЕН

ТНУ імені В.І.Вернадського,

спеціальності “073 Менеджмент”,

ОПП ”Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”

Науковий керівник:

**Пазиніч Ольга Валентинівна**

доцент, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕН

## ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРАВИЛ ІНКОТЕРМС В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасному світі зовнішня торгівля є можливістю для підприємства удосконалюватися та бути конкурентоспроможним на світовому ринку. Для їхнього виробництва це новий рівень у становленні бізнесу та його подальшого розвитку. Для того, щоб вийти на міжнародний ринок, зазвичай підприємства починають розвивати свою зовнішньоекономічну діяльність та зовнішньоекономічні зв'язки.

Основою зовнішньоекономічних відносин, на яких будується система взаємної співпраці, є умови Інкотермс, які, в свою чергу, є платформою для формування ділових відносин, за яких кожна із сторін має отримати вигідні положення.

Остання редакція Інкотермс вийшла у 2020 році. Доступні та прості у використанні правила Інкотермс 2020 включають в себе більш детальні, у порівнянні з попередньою версією, пояснення та примітки з покращеною графікою, яка ілюструє відповідальність імпортерів та експортерів для кожного терміну правил Інкотермс. Вступ до правил Інкотермс 2020 також включає більш детальне пояснення того, як обрати найбільш вдале правило Інкотермс для конкретної поставки [1].

Сучасні проблеми нашої країни, пов'язані з військовими діями, для багатьох підприємств є дисбалансом як зовнішньої, так і внутрішньої діяльності. Війна в країні виступає глобальною перешкодою розвитку зовнішньоекономічної

діяльності підприємств. Таким чином, звужуються можливості зв'язків між міжнародними економічними сторонами.

Застосування Інкотермс під час військового стану може нести обмеження підприємств у виборі найбільш вигідних умов постачання. Одним з основних перешкод застосування даних умов є відсутність можливості постачання морським шляхом, що відразу зменшує обсяги експорту товарів за кордон, адже інші транспортні шляхи є не настільки вигідними за ціновою політикою.

Проблемами застосування умов Інкотермс українським бізнесом в зовнішньоекономічній діяльності під час війни є:

постійна зміна умов поставки для українських експортерів через територіальні перешкоди;

погіршення логістичної складової зовнішньоторговельних контрактів;

неправильний вибір умов поставки згідно з правилами Інкотермс у зовнішньоторговельних контрактах;

зростання кількості спорів в арбітражі;

скорочення строків повернення валютної виручки.

Усі висвітлені проблеми є актуальними кожен хвилину боротьби України за свою економічну незалежність. Отже, на даному етапі усі великі підприємства намагаються просувати свою зовнішньоекономічну діяльність далі, застосовуючи менш вигідні для свого розвитку умови через певні тимчасові обмеження і, таким чином, підтримують економіку країни.

Прикладом такої незламності може слугувати зовнішньоекономічна діяльність підприємства ТОВ СП «Нібулон». Це підприємство через повномасштабне вторгнення втратило більшу частину своїх активів та зіткнулося з перекриттям можливих транспортних шляхів. Таким чином, необхідно аналізувати можливі зміни умов Інкотермс для підтримки економічного стану підприємства.

Нами запропоновано у більшості зовнішньоторговельних контрактів змінити базис поставки CIF, що передбачає транспортування морським шляхом на CIF або DAP і тимчасово переорієнтувати логістику на залізничне та автомобільне сполучення. Звичайно, дана пропозиція негативно вплине на рентабельність експортних операцій, знизивши її в середньому на 40%. Проте, підприємство не втратить ринок та зміцнить власний імідж у міжнародному ринковому середовищі.

Отже, проблеми застосування правил Інкотермс під час війни погіршують фінансовий стан українських експортерів. Проте, на наш погляд, шляхи мінімізації негативних наслідків існують і вони полягають, перш за все, у продовженні, нехай і менш рентабельної, роботи на зовнішніх ринках.

### Список використаних джерел

1. ЄАЛК. В Україні запущено Incoterms® 2020. Режим доступу: <https://ealc.com.ua/v-ukraini-zapushheno-incoterms-2020-2/>.
2. Загальна інформація про компанію «Нібулон». [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D1%96%D0%B1%D1%83%D0%BB%D0%BE%D0%BD>



**Черницький Нікіта Сергійович**

студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин, спеціальність «Міжнародні економічні відносини»

**Науковий керівник: Іваненко В.В.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕН

## **ВПЛИВ ООН НА МІЖНАРОДНЕ ЕКОНОМІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО**

Відповідно до Статуту ООН сприяння організації міжнародному економічному співробітництву повинно передбачати створення умов стабільності та добробуту у світі. У цьому аспекті ключовими цілями визначено: забезпечення вищого рівню життя, повної зайнятості та формування умов економічного та соціального прогресу та розвитку; вирішення міжнародних економічних, соціальних проблем, проблем охорони здоров'я та пов'язаних з ними проблем; та міжнародне культурно-освітнє співробітництво; просування загальної поваги та дотримання прав людини та основних свобод для всіх без різниці раси, статі, мови чи релігії [4]. Для цього статутом ООН передбачено, що усі члени зобов'язуються вживати спільних і окремих заходів у співпраці з організацією для досягнення зазначених вище цілей. Загалом ООН вступає у відносинами із різноманітними спеціалізованими установами та здійснює рекомендаційний вплив щодо координації політики та діяльності таких спеціалізованих установ. За необхідності ООН наділена повноваженнями ініціювати переговори між зацікавленими державами щодо створення будь-яких нових спеціалізованих установ, необхідних для досягнення цілей. Відповідальність за виконання функцій ООН в частині сприяння міжнародного економічного співробітництва покладається на Генеральну асамблею та, під її керівництвом, на Економічну та соціальну раду (ЕКОСОП) [4].

Реформи, проведені протягом останнього десятиліття, зокрема резолюції Генеральної Асамблеї 68/1, 72/305 і 75/290 А, посилили провідну роль ЕКОСОП у визначенні нових викликів, сприянні інноваціям і досягненні збалансованої інтеграції трьох основ сталого розвитку – економічної, соціальної та екологічної. Спираючись на свою координаційну роль у системі ООН, ЕКОСОП є шлюзом для партнерства ООН та решти світу. Рада пропонує унікальне глобальне місце зустрічі для продуктивного діалогу між політиками, парламентаріями, науковцями, фондами, бізнесом, молоддю та понад 3200 зареєстрованими неурядовими організаціями [1].

Організація Об'єднаних Націй є найбільш всеосяжною міжнародною організацією. Організацією ініційована програма із визначенням цілей сталого розвитку (ЦСР) до 2030 року. Ціль №8 встановлює обов'язок ООН сприяти інклюзивному та сталому економічному зростанню, зайнятості та гідній роботі для всіх [3].



Виконання функціоналу ООН у сприянні міжнародного економічного співробітництва досягається за рахунок наступних агенцій.

Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). ЮНКТАД є органом ООН, відповідальним за міжнародну торгівлю та інвестиції. ЮНКТАД пропонує технічну допомогу країнам, що розвиваються, і приймає Всесвітній інвестиційний форум і конференцію, що проводиться раз на чотири роки. Платформа статистичних даних UNCTADStat є ключовим джерелом даних для прямих іноземних інвестицій, цін на товари, а також даних про творчі товари та послуги, торгівлю товарами та інформаційну економіку. Основні публікації включають: Світовий інвестиційний звіт, Звіт про найменш розвинені країни, Звіт з інформаційної економіки, Звіт про технології та інновації.

Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО). ЮНІДО є спеціалізованою агенцією ООН, яка сприяє промислового розвитку для зменшення бідності, інклюзивної глобалізації та екологічної стійкості. Портал статистичних даних ЮНІДО надає міжнародні дані про промисловість і видобуток і Включає INDSTAT4 з даними про установи, працівників, заробітну плату, обсяг виробництва та жінок-працівниць за галузями для більш ніж 100 країн з 1990 року; і INDSTAT2 із даними, починаючи з 1963 року. Основні публікації включають: Звіт про промисловий розвиток та Міжнародний щорічник промислової статистики.

Економічні комісії ООН. Регіональні економічні комісії ООН відповідають за координацію економічної та соціальної діяльності у відповідних регіонах. Вони звітують перед ЕКОСОП, але діють з великою часткою автономії: Економічна комісія для Африки (ECA); Європейська економічна комісія (ЄЕК); Економічна комісія для Латинської Америки та Карибського басейну (ECLAC); Економічна та соціальна комісія для Азії та Тихого океану (ESCAP); Економічна і соціальна комісія для Західної Азії (ESCWA) [2].

Зі збільшенням числа членів, диверсифікацією та зростаючою складністю проблем, з якими вона має справу, ООН сьогодні разом зі своїми спеціалізованими установами та численними відповідними міжнародними організаціями повинна забезпечувати основу для міжнародного економічного співробітництва в широкому діапазоні напрямів. У сучасних геополітичних трансформаційних умовах, що відбуваються у світовій політиці та економіці через військові дії в Україні, на Близькому Сході суттєвими є зміни позицій країн у світовій економіці, у міжнародних економічних відносинах та у переорієнтації векторів багатьох держав під впливом зауважених процесів. Саме за сприяння ООН повинні проходити діалоги на високому рівні щодо зміцнення міжнародного економічного співробітництва для розвитку країн через партнерство, проте слід зауважити що такі діалоги поки є не досить дієвими.

Відповідно на нашу думку ООН повинна переглянути основні статутні умови функціонування через порушення головних принципів щодо створення та діяльності організації членами РАНБЕЗУ ООН, зокрема росії.

### Список використаних джерел

1. ECOSOC at a Glance. UN. URL: <https://ecosoc.un.org/en/about-us> (дата звернення 26.10.2023).
2. International Economic Organizations: UN Agencies. URL: <https://guides.lib.berkeley.edu/c.php?g=164469&p=1172469> (дата звернення 26.10.2023).
3. Promote inclusive and sustainable economic growth, employment and decent work for all. UN. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/economic-growth/> (дата звернення 26.10.2023).
4. United Nations Charter, Chapter IX: International Economic and Social Cooperation. United Nations Charter. URL: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/chapter-9> (дата звернення 26.10.2023).

**Чернишова Юлія Олександрівна**

студентка кафедри менеджменту та МЕН  
ТНУ імені В.І. Вернадського,  
Спеціальності «292 Міжнародні  
економічні відносини»

**Науковий керівник:**

Пазиніч Ольга Валентинівна  
доцент, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕН

### МОЖЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ВХОДЖЕННЯ ДО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Українські компанії, як і компанії з будь – яких інших країн, не можуть сьогодні бути відокремленими від глобалізаційних процесів. Їх входження до міжнародного бізнесу вбачається як нормальний прояв вимог сучасного ринку, як реалізація можливостей зміцнення власного потенціалу, а, від того, підвищення конкурентоспроможності та життєздатності у перспективі, покращення іміджу як на національному ринку, так і у міжнародному ринковому середовищі.

Дефініціювання поняття «міжнародний бізнес» передбачає багатоваріантність. На наш погляд, найбільш містким та лаконічним є його визначення як ділової взаємодії фірм різних форм власності або їх підрозділів, які знаходяться в різних країнах, головною метою яких є отримання прибутку за рахунок зисків та переваг ділових міжнародних операцій [1, с. 10].

Особливості міжнародного бізнесу у порівнянні з національним способом ведення ділових операцій змушує компанії шукати шляхи входження до міжнародного ринкового середовища. Так, підприємці прагнуть використовувати додаткові економічні можливості, що впливають із ресурсних особливостей зарубіжних ринків, місткості, правових

особливостей зарубіжних країн, специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин, що регулюються відповідними формами міждержавної взаємодії.

Внаслідок інтернаціоналізації для будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто абсолютно незалежний від національної належності і орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до підбору інтернаціональних колективів, який дозволяє сьогодні максимально реалізувати можливості в бізнесі.

Особливо важливим для українських компаній є те, що негативні тенденції в економіці країни (або окремої її галузі) можуть бути оцінені міжнародною фірмою по-іншому, оскільки саме вони здатні відкрити фірмі додаткові можливості бізнесу. Крім цього, на відміну від внутрішньодержавної конкуренції, міжнародний бізнес може відчувати підтримку своєї держави у боротьбі з конкурентами у багатьох прихованих формах.

Яскравим прикладом компанії, яка може реалізувати власний потенціал долучившись до міжнародного бізнесу є державне підприємство "Укрпошта"[2]. Нам вбачається, що можливість вийти на міжнародний ринок та розширити свою діяльність за межами України ця компанія може шляхом виконання наступних стратегічних кроків:

- розробити міжнародний маркетинговий план та брендування для компанії, щоб підвищити пізнаваність "Укрпошти" на міжнародному ринку та визначити свої конкурентні переваги; провести детальний аналіз міжнародного ринку поштових та логістичних послуг для ідентифікації потенційних ринків та конкурентів; рекламувати міжнародні послуги "Укрпошти" на міжнародному рівні через рекламні кампанії, участь у міжнародних виставках, застосовувати інші засоби просування; забезпечити наявність персоналу, що має необхідні навички та знання для роботи на міжнародному ринку;

- розширити асортимент послуг, які надає "Укрпошта", включаючи міжнародну доставку листів, пакунків та вантажів; розробити спеціалізовані послуги для міжнародних клієнтів; укласти партнерські угоди з міжнародними логістичними компаніями та перевізниками, щоб отримати підтримку та доступ до їхньої мережі та інфраструктури;

- отримати необхідні міжнародні сертифікати та дозволи для надання поштових та логістичних послуг за кордоном та дотримання міжнародних стандартів безпеки; впровадити сучасні технології в систему "Укрпошти" для поліпшення якості та ефективності послуг та для підтримки онлайн-послуг для клієнтів;

- відкрити міжнародні відділення та представництва в країнах, на які спрямована діяльність, для підтримки клієнтів і розвитку бізнесу; співпрацювати з урядом України для отримання необхідної підтримки та регуляторного супроводу для міжнародного розширення.

Отже, важливо враховувати, що входження до міжнародного ринку - це складний процес і вимагає багато ресурсів та планування. Компанії, які розглядають цей крок, повинні бути готові до конкуренції на міжнародному рівні та до роботи з різними регуляторами та культурними особливостями різних країн.

#### **Список використаних джерел**

1. Менеджмент ЗЕД підприємств. Конспект лекцій. Навчальний посібник. Укладачі А. Р. Дунська, К.О. Кузнєцова Електронне мережне навчальне видання. – Київ.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.
2. Укрінформ. Мультимедійна платформа іномовлення України. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/tag-ukrposta>

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

**Безус Павло Іванович**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В.І.Вернадського

**Безус Алла Миколаївна**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі ринкових перетворень успіх підприємства напряму залежить від різноманітних впливових на його діяльність зовнішніх чи внутрішніх чинників, що повністю чи частково залежить від якості менеджменту (управління процесами виробництва і праці). Тому менеджмент — це вміння організувати поведінку системи управління в конкретній ситуації, яке дозволяє підприємству впевнено протистояти швидким змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Сьогодні поняття «якість» вже не асоціюється тільки з якістю продукту. Діяльність чи робота, які можна охарактеризувати словом «процес», можуть також вимірюватися якістю, як величиною, що прямо пропорційно впливає на їх результат і успішність. Ефективно керувати процесами можна, лише спираючись на критерії якості і правильно сформулювавши систему менеджменту підприємства.

Загалом підприємства що надають послуги приділяють особливу увагу якості обслуговування та рівню сервісу. Це спричинено нестабільністю зовнішнього середовища, що характеризується наступними чинниками: перевищенням пропозиції над попитом, збільшенням доходів населення і купівельного попиту, розвитком інфраструктури ринку та ін.

Рівень сервісу впливає на успіх підприємства, а також мотивує клієнта щось придбати і скористатися послугами знову. В умовах постійної жорсткої конкуренції, яка торкається фактично кожної сфери бізнесу, цей критерій залишається актуальним та відіграє вирішальну роль у формуванні відносин між компанією і цільовою аудиторією. Також для якісного сервісу необхідні кваліфіковані співробітники. Саме від рівня розвитку комунікативних навичок, особистісних і професійних особливостей фахівців, а також

корпоративної культури в цілому залежить успіх усього підприємства. Висока якість обслуговування приваблює клієнтів, збільшуючи потік потенціальних споживачів послуг підприємства, що впливає на формування бази постійних покупців. Завдяки таким споживачам підприємство отримує близько 65% доходу.

Проведення оцінки якості менеджменту підприємства вимагає розробки способів введення інтегрованих вирішальних показників якості управління, що наразі є одним із першочергових завдань вітчизняної економічної наукової галузі.

Крім того висока якість обслуговування клієнтів напряду залежить від якості менеджменту самого підприємства. Якість менеджменту відображає стиль та особливості керівництва. Саме через ці всі характеристики: розвитку і методики управління, кадрової роботи та інші, у цілому формується ефективність управління підприємством. Для забезпечення підвищення якості менеджменту на різних рівнях управлінської ієрархії постає завдання її оцінити.

Досягнення методичних підходів до оцінки якості менеджменту підприємства дозволяють узагальнити алгоритм її проведення: на першому етапі необхідно ідентифікувати умови діяльності підприємства в бізнес-системі; другим етапом є визначення цільової функції підприємства кількісно та здійснити її декомпозицію; на третьому етапі слід визначити склад показників, які відображають стан і потенціал підприємства; на четвертому етапі необхідно здійснити відбір показників; на п'ятому етапі потрібно побудувати нормативні структури показників у відповідності з умовами ринкового середовища і внутрішніми умовами розвитку (встановити нормативні співвідношення у зміні відібраних показників); на шостому етапі слід обрати нормативну структуру з урахуванням особливостей етапу розвитку підприємства; на сьомому етапі потрібно визначити фактичну структуру показників, що відображає пріоритети показників розвитку потенціалу та його використання; згодом, на восьмому етапі потрібно оцінити співвідношення нормативної і фактичної структур показники, виявити рівень якості менеджменту підприємства; і завершальним, дев'ятим етапом, треба дійти необхідних висновків щодо достатності цього рівня і результативності стратегій з розвитку підприємства.

Керуватися принципами менеджменту, на яких будуються стандарти менеджменту якості, може будь-яке підприємство, незалежно від сфери його діяльності, розміру і географічного положення.

На сучасному етапі досвід передових, в основному західних, фірм говорить про те, що грамотне освоєння систем менеджменту якості веде до підвищення якості менеджменту в цілому. Однак, перш за все необхідно зрозуміти, що стоїть за поняттям "якість менеджменту".

До найбільш значущих складових якості менеджменту відносяться:

- якісне управлінське рішення (обґрунтоване, своєчасне, здійсненне);
- корпоративна культура (головні її складові: місія - сформульоване в зручній формі призначення організації, що дозволяє кожному співробітникові

легко уявити себе частиною цілісного утворення; бачення - опис майбутнього організації, яке може бути досягнуто при сприятливих умовах, так як воно бачиться керівництву або власникам компанії; базисні цінності і корпоративна етика);

- постійне поліпшення діяльності (безперервне прагнення організації перевершити досягнуті результати в різних областях);
- інновації (нововведення);
- професіоналізм менеджерів (навчання, підвищення кваліфікації, вивчення фахової літератури).

#### **Список використаних джерел**

1. Осовська Г. В. Менеджмент організації: навч. посіб. / Г.В. Осовська. О.А. Осовський.-К.:Кондор,2009. – 860с.
2. Операційний менеджмент: підручник / О. О. Трут. - К.: Академвидав, 2013. - 346 с.
3. Курячая Є. Найбільш чарівні і привабливі. Незалежні експерти ініціювали України виміру рівня репутації вітчизняних компаній // Бізнес. — 2008. — №26. — Київ.
- 4.Мартінова О.В. Дослідження змісту іскладових якості продукції як економічної категорії / О.В. Мартінова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Науковий журнал. – Хмельницький, 2007. – № 5, т. 1 (95). – С. 108–111.
- 5..ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – На заміну ДСТУ 3230-95; Введ. 27.06.2001 р. – К.: Держстандарт України, 2001. – 26 с.

**Грудцина Юлія Валентинівна**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та міжнародних економічних відносин

Навчально-наукового інституту  
управління, економіки та природокористування  
ТНУ імені В.І. Вернадського

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах сучасного світу, що швидко змінюється підприємствам доводиться постійно вирішувати проблеми своєї конкурентоспроможності. В умовах мінливого середовища та невизначеності актуальним є саме стратегічний підхід, основою якого є виявлення місії та цілей підприємства, вирішення стратегічних завдань, зокрема які продукти виготовляти, на які ринки виходити та який бізнес розвивати.

Проблемам стратегічного планування та вивченню його теоретико-методологічної бази присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Ансофф І., Портер М., Чандлер А., Шаров Ю. П., Колодинський С.Б., Забродський В.А, Шемаєва Л. Г. та інші.

Кожне підприємство, починаючи свою діяльність, зобов'язане чітко представляти потребу на перспективу у фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі роботи свого підприємства. У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи та можливості, про зміни у зовнішньому середовищі, тенденції та можливі виклики.

Стратегічне планування, як правило, орієнтоване на довгострокову перспективу і визначає основні напрями розвитку підприємства.

За допомогою стратегічного планування приймаються рішення про те, як розширити діяльність в області бізнесу, створити нові сфери бізнесу, стимулювати процес задоволення потреб споживачів, які зусилля слід прийняти для задоволення ринкового попиту, на яких ринках краще діяти, яку продукцію випускати або які послуг надавати, з якими партнерами вести бізнес тощо. Основна мета стратегічного планування полягає у створенні потенціалу для виживання підприємства в умовах динамічно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, що породжує невизначеність перспективи.

Стратегічне планування дозволяє підприємству найточніше оцінити свої потенційні можливості, розробити програми виробництва, скоординувати діяльність усіх підрозділів, визначити свої цілі, сформувати комплекс певних дій на тривалий термін

За визначенням Ф.Котлера, яке влучно подає у своєму дослідженні автор[1]: «Стратегічне планування – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву підприємства, викладення допоміжних цілей та задач, здоровий господарський портфель та стратегію росту» [1, с. 59-60].

Стратегічне планування підприємства ґрунтується на чіткому формулюванні місії підприємства, визначенні глобальних цілей підприємства, складанні бізнес-портфеля і розробленні узгоджених між собою стратегій підрозділів [2].

Стратегічний план є тим інструментом, який допомагає визначити напрямок розвитку компанії на найближчі 3–5 років та інформувати про це всіх зацікавлених осіб. За допомогою такого плану можна визначити вкладення підприємств та їх ризики, охарактеризувати роль таких ініціатив у виконанні місії та концепції компанії. Стратегічне планування допоможе сформувати чіткі цілі, відповідно до яких компанія рухатиметься до виконання місії та концепції у найближчі 3–5 років.

У [2] визначено основні переваги стратегічного планування та їх вплив на ефективність: вимірні цілі та легка оцінка процесу, краща мотивація



персоналу, ефективний антикризовий менеджмент, збільшення прибутковості.

Стратегічне планування є активним та динамічним процесом. Швидкий темп змін економіки передбачає, що стратегічне планування є оптимальним способом прогнозування проблем та визначення можливостей підприємства. Формування стратегії розвитку підприємства має бути безперервним процесом, а не разовою подією і спрямоване на їх довгостроковий розвиток. Стратегічне планування на підприємстві сприятиме підвищенню ефективності його діяльності, дозволить підприємству бути більш стійким та гнучким в умовах нестабільної економічної ситуації.

### Список використаних джерел

1. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. / В.А. Гросул, Г.С. Мамаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 1(1). - С. 201-205.

2. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Ю. Чучмарьова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . - 2013. - № 767. - С. 243-248.

3. Куліш. Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств / Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки /2022, № 6, том 2.с. 142-149

**Петровська Юлія Василівна**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та  
міжнародних економічних  
відносин

ТНУ імені В.І. Вернадського

## САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ШЛЯХ ДО ГАРМОНІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Найбільша з усіх втрат – втрата часу. Це вислів філософа Григорія Сковороди. Найбільше надбання, найбажаніший та найобмеженіший ресурс, ресурс всіх людських можливостей – це час. Так кажемо ми. І з цим важко не погодитись дивлячись на тенденції змін, що відбуваються в сучасному світі.

Прискорений та динамічний розвиток технологій збору, передачі та обробки інформації, потребує від сучасного управлінці з одного боку знань, умінь і навичок, які б давали можливість людині миттєво реагувати на зміни середовища, а з іншого – змогу витримувати морально-психологічний та соціально-культурний натиск соціуму.

Сучасний менеджер повинен володіти методиками і технологіями

швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, своєчасного прогнозування напрямків розвитку організації (процесів, що протікають всередині неї), уміти визначати стратегічні цілі, приймати оптимальні рішення, з метою підвищення конкурентоспроможності генерувати креативні ідеї, швидко впроваджувати їх в практичну діяльність постійно розвиваючи власний потенціал (творчий та інтелектуальний).

Тобто, в сучасній системі управління людина займає центральне місце, як елемент, що максимально використовує власні можливості з метою підвищення ефективності власної професійної діяльності.

Саме це є покликанням самоменеджменту як цілеспрямованого й послідовного застосування наукових методів і практичних прийомів менеджменту для свідомого управління власною кар'єрою та особистим життям.

Самоменеджмент як напрям сучасного менеджменту привернув значну увагу наукового світу до проблем взаємодії людини і зовнішнього середовища, громадянина й держави, окремих особистостей в усіх сферах життєдіяльності як на психоемоційному, так і на організаційно-господарському рівнях. Перші спроби систематизувати знання із самоменеджменту як наукового напрямку менеджменту належать Л. Зайверту, який приділяв особливу увагу ефективності використання власного робочого часу управлінцем. Він зазначав, що метою самоменеджменту є максимальне використання власних можливостей, свідоме управління власним життям і перемога над зовнішніми обставинами під час трудової діяльності та в особистому житті [1, с. 209].

Незважаючи на значну кількість робіт, присвячених теорії і практиці самоменеджменту вітчизняних та зарубіжних авторів В. Андреєва, М. Вудкока, Д. Френсіса, В. Карпичева, В. Колпакова, М. Лукашевича, Л. Маллінза, Ф. Маліка, Б. Трейсі, Г. Чайка, А. Шегеди та інших науковців, не має єдності в поглядах фахівців стосовно суті самоменеджменту, його цілей, завдань, об'єкту та предмету вивчення.

Можемо припустити, що так відбувається через дослідження самоменеджменту, як ідею, основним напрямком якої, є прикладання зусиль управління для досягнення власних професійних і життєвих задач.

Але сучасний світ змінюється надто стрімко, основним суспільним ресурсом в ньому стає інформація та способи її обробки. Такі знання у сфері управління, як володіння методами аналізу, прийомами прогнозування, планування розвитку соціально-економічних процесів, володіння знаннями, навичками менеджменту, економіки, психології, соціології залишаються важливими, але не є запорукою кар'єрного зростання чи професійного росту [2, с.57]. Перелічені навички є підґрунтям для професійного та кар'єрного зростання людини, концентрація на них, можливо, й створює успішного фахівця, проте питання, чи робить людину щасливою?

Тут потрібно звернути увагу на іншу складову ефективного самоменеджменту – це гармонізація відносин людини в оточуючому світі, яка може забезпечуватись саморозвитком та самовдосконаленням.

Для досягнення успіху в управлінській сфері людина повинна безперервно оновлювати власний інтелектуальний, фаховий рівень через процес самоосвіти та самовдосконалення. Через самоосвіту людина реалізує бажання отримувати знання, своєчасно їх оновлювати, тим самим розширяє свій світогляд і створює підґрунтя для формування нових способів мислення. Тому самоосвіта стає провідною сферою процесу самоменеджменту [3, с. 249].

Отже, самоменеджмент будучи складною системою життєдіяльності ефективного менеджера включає не тільки підсистеми самоуправління та самореалізації, які є ключовими для професійного зростання людини, а й інші – самопізнання, самоосвіта та самовиховання, які спираючись на професійне та особистісне самовизначення людини, робить її успішною та щасливою.

#### **Список використаних джерел**

1. Кирій С. Л. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 3 (46). С. 1–8.
2. Колпаков В. М. Самоменеджмент : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Колпаков – К. : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008. – 528 с.
3. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: Навч. посіб. / Г.Л. Чайка. — К. : Знання, 2014. — 422 с.

**Кіндрась Сергій Володимирович**  
аспірант Таврійського національного  
університету імені В. І. Вернадського

**Науковий керівник:**  
Гуйда Олександр Григорович  
завідувач кафедри комп’ютерних  
та інформаційних технологій

### **ДОСЛІДЖЕННЯ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ ІНТЕГРАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА ЄС ТА УКРАЇНИ В СФЕРІ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Сучасний світ неможливо уявити без технологій та електронних комунікацій. Інтеграція України з Європейським Союзом вимагає глибокого узгодження законодавства у сфері електронних комунікацій з європейськими стандартами. Ця тема є надзвичайно актуальною в контексті модернізації та конвергенції інформаційних технологій.

Результати будь-якого наукового пошуку багато в чому визначаються правильним визначенням термінів та точністю постановки задачі. Різні цілі та завдання, а також прийоми та способи дослідження, обрані вченими при аналізі одного і того ж явища, зумовлюють неоднакові результати та, відповідно, різні висновки, їх теоретичну та практичну значимість. Підбір методологічного інструментарію до дослідження державного регулювання

відносин в сфері електронних комунікацій, можливо, є перспективним напрямком в євроінтеграційних процесах в Україні. Відповідно вивчення державного регулювання у сфері електронних комунікацій необхідно починати з чіткого розуміння методологічних основ, на підставі яких будуватиметься дослідження.

Першою задачею при вивченні питання є потреба структурувати та описати роль суб'єктів виконавчої, законодавчої влади та громадянського суспільства, їх роль та вплив на сферу електронних комунікацій, в частині синхронізації із європейським законодавством.

Вивчення питання приводить до висновку, що провідну роль в синхронізації цифрової екосистеми відіграє виконавча влада через Кабінет міністрів України. Одним із найбільш важливих документів, який має допомогти структурувати набір ключових змін є документ під назвою: «Дорожня карта інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС», [1] який прийнято в грудні 2020 року.

Це структурний документ який визначає:

Мету, впровадження найновітніших цифрових норм та стандартів ЄС під час інтеграції в єдиний цифровий ринок із ЄС

Відповідальні органи державної влади, яких в цьому документі визначено в кількості 29 одиниць із переліком дій у вигляді впровадження 75 актів права ЄС зібраних в 26 проєктів

Ключові етапи, в яких можна привести до єдиного знаменника проєкти це:

- імплементацію Кодексу електронних комунікацій ЄС;
- трансформацію чинного регулятора у сфері телекомунікаційних послуг;
- впровадження еквівалентної з ЄС системи електронних довірчих послуг;
- вивільнення частот для запровадження 5G;
- розвиток та використання широкосмугового доступу до Інтернету;
- розвиток електронної торгівлі;
- запровадження єдиного європейського номера екстреного виклику 112;
- впровадження еквівалентної з ЄС системи кіберзахисту та кібербезпеки мережевих та інформаційних систем;
  - залучення України до Індексу цифрової економіки та суспільства ЄС.

У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України план дій потребує актуалізації, яка викладена в таблиці 1, в частині фіксації фактажу здійснених етапів впровадження стандартів та актуалізації невпроваджених стандартів. Актуалізацію стандартів потрібно дослідити як використовуючи фундаментальні економічні дослідження Smith A. [2] так і причино-наслідкові зв'язки дослідження Kotler P. [3].

Не менш визначну роль буде відігравати пошук та вибір не врахованих сучасних стандартів, сфер життєдіяльності та тем які відіграють важливу

роль в найближчому майбутньому та відповідно описати та дослідити її у поєднанні із кращими світовими науковими, візіонерськими та бізнес-стандартами.

Таблиця 1.

Прогрес виконання інтеграції законодавства ЄС та України в сфері електронних комунікацій

№	Короткий опис	Стан
1.	Гармонізація чинного законодавства із законодавством ЄС в частині регулювання телекомунікаційних (електронних комунікаційних) мереж та послуг	В реалізації
2.	Приведення норм чинного законодавства України до права ЄС в частині створення правових рамок, що забезпечуватимуть спрощення правил отримання дозволу та умов надання телекомунікаційних (електронних комунікаційних) мереж та послуг	В реалізації
3.	Забезпечення ефективного функціонування відкритого і справедливого конкурентного ринку шляхом обмеженого регулювання ринкових відносин	В реалізації
4.	Приведення чинного національного законодавства до права ЄС в частині надання телекомунікаційних (електронних комунікаційних) послуг споживачу	В реалізації
5.	Урегулювання питань захисту прав та інтересів споживачів в отриманні якісних телекомунікаційних (електронних комунікаційних) послуг	В реалізації
6.	Приведення норм чинного законодавства України до права ЄС в частині конкуренції на ринках телекомунікацій (електронних комунікацій)	Виконано
7.	Аналіз на відповідність політиці та правовій базі, передбачений Рішенням 676/2002 / ЄС. Гармонізація використання радіочастотного спектра України з урахуванням інтересів усіх сфер діяльності та категорій споживачів.	В реалізації
8.	Приведення норм чинного законодавства України до права ЄС в частині створення правових рамок, що забезпечуватимуть правовий захист послуг, що базуються чи включають умовний доступ	Виконано
9.	Створення в Україні узгодженої системи високого рівня безпеки та правової визначеності електронних довірчих послуг	Виконано
10.	Законодавче врегулювання правовідносин у сфері надання інформаційних послуг (в тому числі електронної комерції) з використанням відповідних норм європейського законодавства	Виконано
11.	Законодавче врегулювання зменшення витрат на розгортання високошвидкісних мереж електронного зв'язку	В реалізації
12.	Законодавче врегулювання питання відкритого доступу до Інтернету	Виконано
13.	Законодавче врегулювання у сфері безпеки мережевих та інформаційних систем	В реалізації
14.	Законодавче врегулювання питання повторного використання інформації, яка є в розпорядженні суб'єктів публічного права	Виконано
15.	Законодавче врегулювання питання спрощення доступу до об'єктів, захищених авторськими та суміжними правами, для осіб, які мають обмежену здатність сприймати печатну продукцію	Виконано
16.	Законодавче врегулювання питання захисту фізичних осіб з урахуванням обробки персональних даних та вільного переміщення таких даних	В реалізації
17.	Приєднання України до програм ЄС у рамках цифрової інтеграції	Виконано
18.	Започаткування співпраці з Агентством ЄС з питань мережевої та інформаційної безпеки (ENISA)	В реалізації
19.	Законодавче врегулювання питання транскордонної мобільності послуг онлайн-контенту	В реалізації
20.	Законодавче врегулювання питання усунення невинного гео-блокування та інших форм дискримінації, що ґрунтуються на громадянстві клієнтів, місці проживання чи місці заснування	В реалізації
21.	Законодавче врегулювання питання автентифікації при здійсненні платіжних послуг онлайн	Виконано
22.	Забезпечення розвитку екстериторіального ліцензування	В реалізації
23.	Забезпечення захисту дітей, які використовують Інтернет та інші інформаційно-комунікаційні технології	В реалізації
24.	Забезпечення доступності веб-сайтів та мобільних додатків державних органів	В реалізації
25.	Законодавче врегулювання питання договорів на постачання цифрового контенту та надання цифрових послуг	Виконано
26.	Законодавче врегулювання прав споживачів за договорами в мережі Інтернет	Виконано

Після аналізу актуального стану імплементації дорожньої карти інтеграції законодавства ЄС та України в сфері електронних комунікацій, можна зробити наступні висновки:

- Україна здійснила значний прогрес у гармонізації свого законодавства з європейськими стандартами в сфері електронних комунікацій.

- Проте, існують виклики, такі як необхідність підвищення конкурентоспроможності ринку, розвитку інфраструктури та зміцнення регуляторного середовища.

У результаті цього дослідження, можна підкреслити важливість подальших зусиль у впровадженні дорожньої карти та відзначити необхідність постійного моніторингу та оновлення у сфері електронних комунікацій в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Урядовий порталу <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifra-predstavila-onovlenu-dorozhnyu-kartu-integraciyi-do-yedinogo-cifrovogo-rinku-yes>
2. Smith A. An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations. London: Penguin, 1999. 1000 p.
3. Kotler P. Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations: attracting investment, industry and tourism to cities, states and regions. New York: Free Press, 1993. 320 p.

**Волкова Аліна Віталіївна**

студентка кафедри менеджменту та МEB

ТНУ імені В.І. Вернадського,

спеціальності «073 Менеджмент»,

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий керівник:**

Грудцина Юлія Валентинівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МEB

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Маркетингові інструменти - це набір різноманітних методів і засобів, які використовуються компаніями для просування своїх товарів і послуг на ринку. Ці інструменти можуть бути різного характеру, включаючи рекламу, публічні відносини, соціальні медіа, контент-маркетинг і багато інших. Комплекс marketing-mix (або комплекс маркетингу) є набором інструментів маркетингової діяльності, за допомогою якого підприємства впливають на цільовий ринок, представлений реальними та потенційними споживачами [1].

Маркетинговий мікс - це основна стратегічна концепція в сфері маркетингу, яка визначає спосіб, яким компанія розробляє і реалізує свій

продукт або послугу на ринку, а також взаємодіє зі споживачами. Ця концепція була вперше запропонована в 1960-х роках американським маркетингологом Джеромом Маккарті, і її базу складають чотири основні складові, відомі як "4P": продукт (Product), ціна (Price), просування (Promotion) і розподіл (Place). Давайте розглянемо кожну з цих складових детальніше [1, 2].

1. **Продукт:** Один із найважливіших аспектів маркетингу - це створення товару або послуги, які відповідають потребам і очікуванням споживачів. Це включає в себе визначення асортименту, характеристик і якостей продукту.
2. **Ціна:** Встановлення правильної цінової політики є важливим завданням маркетингу. Від ціни залежить прибуток компанії, конкурентоспроможність товару і споживчі вподобання.
3. **Місце (розповсюдження):** Ефективне розповсюдження продукту на ринку вимагає стратегічного планування і вибору каналів розповсюдження, таких як роздрібна торгівля, онлайн-торгівля, дистрибуційні мережі та інші.
4. **Просування продукту** - це комплекс різних заходів, спрямованих на передачу інформації про переваги продукту потенційним споживачам та стимулювання їх бажання придбати його. Включає в себе рекламу, PR-діяльність, особистий продаж і стимулювання продажів.

Дана класифікація Маккарті стала загальноприйнятною та найчастіше використовується в процесі управління маркетингом. Маркетинг-мікс за його визначенням представляє собою використовувану у певний момент часу підприємством комбінацію його інструментів, що спрямовані на цільові сегменти ринку на оперативному рівні [3] Концепція «4P» одержала підтримку багатьох учених у області маркетингу і в даний час розвивається ними.

У 1981 році Бумс і Бітнер, розробляючи концепцію маркетингу в сфері послуг, запропонували розширити маркетинг-мікс трьома додатковими "P"[4]:

1. **Люди (People):** Всі особи, безпосередньо або опосередковано залучені до процесу надання послуги, такі як співробітники та інші клієнти.
2. **Процес (Process):** Процедури, механізми та послідовності дій, які забезпечують надання послуги.
3. **Фізичне середовище (Physical Evidence):** Середовище або обстановка, в якій відбувається надання послуги, а також будь-які матеріальні об'єкти, що використовуються в процесі обслуговування або передають споживачу певну інформацію.

На основі маркетинг-міксу також виникли такі моделі, як "4A", "4C" і "4D", а також модель Майкла Портера "5 сил" [5].

Ягдішм Шет наголосив на основних критеріях, якими керуються споживачі при виборі: обізнаність (Awareness), прийнятність (Acceptability), цінова доступність (Affordability) та легкість придбання (Accessibility).

Роберт Лотерборн запропонував концепцію 4С, за якою чотири "Р" постачальника відповідають чотирьом "С" споживача Customer (покупець) cost (вартість) convenience (зручність) communication (комунікації)].

Томас Гедд був піонером теорії 4D брендінгу, в якій D — Dimension (вимір). У цій моделі є чотири виміри: функціональний, соціальний, ментальний і духовний.

Отже, на сьогоднішній день, комплекс маркетингу – це одна з фундаментальних категорій сучасного маркетингу і містить ряд маркетингових інструментів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мазур О. Є. Розвиток елементів marketing-mix на підприємствах Інтернет-торгівлі в Україні / О. Є. Мазур // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2018. – № 5 (39). – С. 68-76
2. Язвінська Н. В., Тимченко А. В. Еволюція в управлінні комплексом маркетингу: застосування моделі "7Р" на підприємствах промислових пралень // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2016. - № 13. - С. 437-445.
3. Ілляшенка С.М. Маркетинг для магістрів: посібник/ за заг. ред.. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. - 928с.
4. Borden, N.H., "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, 1964, pp 2-7 and reprinted in: Baker, M.J. (ed), *Marketing: Critical Perspectives on Business and Management*, Vol. 5, Routledge, 2001, pp 3-4 and available online at Google Books
5. Bruner G. C. The Marketing Mix: A Retrospection and Evaluation. *Journal of Marketing Education*. 1988. Vol. 10, no. 1. P. 29–33.

**Жулій Ольга Ігорівна**

студентка кафедри менеджменту та МЕВ

ТНУ імені В.І. Вернадського,

спеціальності «073 Менеджмент»,

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий керівник:**

Петровська Юлія Василівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕВ

## **ВПЛИВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі розвитку ринкових економічних відносин діяльність організації неможлива без стратегічного і тактичного управління її діяльністю та розвитком в майбутньому. Провідну роль в даній сфері відіграє управління персоналом на підприємстві. Це викликано тим, що жодна



організація не може існувати без персоналу, а чітке економічно та науково обґрунтоване управління діяльністю та розвитком даного ресурсу підприємства може значно підвищити ефективність діяльності організації, а значить, і конкурентоздатність в цілому.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Система управління персоналом підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем:

1. Підсистема загального та лінійного керівництва.
2. Підсистема планування та маркетингу.
3. Підсистема управління підбором та обліком персоналу.
4. Підсистема управління трудовими відносинами.
5. Підсистема забезпечення нормальних умов праці.
6. Підсистема управління розвитком персоналу.
7. Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу.
8. Підсистема управління соціальних розвитком.
9. Підсистема розвитку організаційної структури управління.
10. Підсистема правового забезпечення.

Загалом системи управління персоналом класифікується за масштабом, функціями, впливом на організацію, спрямованістю та цілями .

За масштабом стратегічне управління персоналом забезпечує відповідність кадрових ресурсів стратегічним цілям організації. Операційне управління персоналом фокусується на щоденних аспектах управління персоналом.

Адміністративна функція спрощує адміністративні процеси. Стратегічна функція здійснює розробку стратегії навчання, мотивації та розвитку персоналу.

За впливом на організацію централізована система управління персоналом здійснюється централізовано на рівні цієї служби. Децентралізована система коли керівники відділів або підрозділів беруть на себе відповідальність за управління своїм персоналом.

За спрямованістю оптимізація трудових ресурсів спрямована на максимізацію використання персоналу та зменшення витрат. Розвиток людських капіталів спрямована на розвиток навичок, знань та талантів працівників для досягнення стратегічних цілей.

За цілями ефективність операцій орієнтована на оптимізацію процесів та підвищення продуктивності працівників. Залучення та задоволеність працівників спрямована на створення сприятливого середовища роботи.

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства необхідно:

– відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення

змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;

- забезпечити безпеку та надійність виробничих процесів;
  - забезпечити нормальні умови праці, раціональні режими праці та відпочинку;
  - визначити здібності працівника, встановити характеристики, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.
- Розвиток управління персоналом залежить від якісної стратегії розвитку підприємства [2,с.33].

Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві є ключовим етапом у розвитку. Цей процес вимагає впровадження нових технологій та методів, глибокого розуміння потреб персоналу та стратегічних цілей організації. Необхідно створити навчальні центри на підприємстві, які сприятимуть зростанню рівня розуміння працівниками своєї роботи. Важливо розробити індивідуальні навчальні плани для кожного працівника, визначити, якій саме допомозі в навчанні вони потребують, і призначити наставника. Важливо удосконалити стратегію навчання на підприємстві, надаючи персоналу можливість самостійно здобувати нові знання та навички.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015.

**Луцюк Тетяна Василівна**

студентка кафедри менеджменту та МЕН

ТНУ імені В.І. Вернадського,

спеціальності «073 Менеджмент»,

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий керівник:**

Грудцина Юлія Валентинівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕН

### **ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток підприємства є головним завданням управлінської діяльності керівництва, і цей процес має позитивний вплив на підприємство. Він не лише є важливим чинником для забезпечення економічної безпеки, але й є основою для досягнення головної мети в господарській діяльності – отримання прибутку. Умови в Україні, такі як невизначеність у сферах соціальної, економічної, політичної та інших, разом із стратегічними

орієнтирами на євроінтеграцію, створюють необхідність підбір та застосування сучасних підходів до оптимального планування розвитку підприємства та розробки теоретичних принципів управління розвитком підприємств з метою адаптації і подальшої розробки методичних положень та організаційно-економічних механізмів для створення потенціалу для ефективного розвитку.

Серед інших важливих аспектів, на які варто звернути увагу, є тенденції розвитку підприємницької діяльності, зокрема цифровізація всіх аспектів життя, що призводить до швидкого поширення інформації в бізнес-середовищі. Загалом, розвиток і планування розвитку підприємства визнаються ключовими складовими успіху в сучасному бізнес-середовищі, де зміни та невизначеність є нормою, і де підприємства повинні бути готовими до викликів та можливостей, які принесе майбутнє [1].

Розглядаючи питання розвитку підприємства, важливо враховувати, що це означає розвиток суб'єкта господарської діяльності, який систематично здійснює господарську діяльність відповідно до Господарського кодексу України та інших нормативно-правових актів [2]. У вузькому розумінні, розвиток підприємства – це процес змін, які призводять до переходу суб'єкта господарювання з одного якісного стану в інший [3]. Зрозуміло, що якість стану підприємства визначається набором характеристик, що є його властивостями і визначають його здатність до здійснення господарської діяльності.

Розвиток підприємств можна розглядати на чотирьох рівнях, кожен з яких становить основу для наступних рівнів [4, с. 14]:

#### Рівні розвитку підприємства

Рівні розвитку підприємства	Опис
Науково-теоретичний рівень	Сукупність послідовних переходів підприємства від одного стану відносної стійкості в інший. Включає всі етапи розвитку підприємства від створення до припинення функціонування
Методологічний рівень	Постійні зміни у структурі, функціях, елементах та їх властивостях підприємства, які дозволяють більш або менш ефективно функціонувати в динамічному господарському середовищі
Методичний рівень	Процес поступових змін у кількісних та якісних характеристиках окремих бізнес-процесів та ефективності підприємницької діяльності в цілому
Прикладний рівень	Постійні зміни (підвищення) цільової ефективності використання ресурсів, таких як основні засоби, оборотні кошти, персонал, земельні ділянки тощо, на короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах

*Складено автором на основі джерела [4, с. 14]*

Розвиток підприємства вимагає відданості, стратегічного мислення та чіткого визначення цілей, і саме тому планування розвитку підприємства стає важливим інструментом для досягнення успіху та сталого зростання [5]. Планування розвитку підприємства – це систематичний та стратегічний процес, спрямований на створення чіткого визначення цілей, завдань,

стратегій і дій, необхідних для досягнення бажаного рівня розвитку та успіху підприємства в майбутньому [6, с. 513]. Перший крок у плануванні розвитку – це визначення головних цілей та місії підприємства. Це визначає, яка мета перед підприємством і як вона вписується в загальну стратегію. Перед тим як визначити, куди підприємство має розвиватися, важливо ретельно проаналізувати його сучасний стан. Це включає в себе аналіз фінансової стабільності, конкурентного середовища, ринкових тенденцій, технологічних можливостей тощо. На основі аналізу визначається стратегія розвитку. Це може бути зростанням на ринку, диверсифікацією бізнесу, впровадженням нових технологій або розширенням географічної присутності. На основі обраної стратегії розробляються конкретні плани дій, які включають в себе шляхи досягнення цілей та завдань. Це може включати в себе розробку бюджетів, графіків виконання завдань і ресурсний план. Після виконання плану дій, важливо постійно моніторити та контролювати реалізацію плану. Це допомагає вчасно виявляти відхилення від задач і коригувати стратегію, якщо це необхідно. Ринкові та господарські умови постійно змінюються, відповідно планування розвитку повинно бути гнучким і адаптованим до нових обставин, щоб підприємство могло ефективно реагувати на зміни в середовищі.

Отже, планування розвитку підприємства є стратегічним інструментом, який допомагає підприємствам структурувати свої дії та спрямовано досягати успіху, ефективно реагуючи на змінні умови ринку і сприяючи довгостроковому сталому розвитку. Планування розвитку підприємства передбачає використання різних методів і інструментів, які допомагають визначити конкретні стратегії та тактику для досягнення цілей розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8879> (дата звернення: 20.09.2023).
2. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.09.2023).
3. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123-127
4. Кулинич Ю. М. Теоретичні аспекти сутності категорії економічний розвиток підприємства в ринковому середовищі. *Науковий вісник БДФЕУ*. 2012. Вип. 1 (22). С. 426–433;
5. Занова В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*, № 6 (61) 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf> (дата звернення: 21.09.2023).
6. Міняйленко І.В. с Гайжук О.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 5. 2015. С.512-515

**Пашенко Андрій Олександрович**  
студент кафедри менеджменту та МЕН  
ТНУ імені В.І. Вернадського,  
спеціальність «Менеджмент»  
**Науковий керівник:** Петровська  
Юлія Василівна, к.е.н., доцент, кафедри  
менеджменту та міжнародних  
економічних відносин

## ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ WELLBEING В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дослідження Wellbeing в управлінні персоналом підприємства є дуже актуальним і важливим у сучасному бізнес-середовищі. З його допомогою стає можливим отримання позитивного ефекту у продуктивності персоналу, зокрема працівники, які відчувають добробут та задоволення на роботі, є більш продуктивними. Зосередження на wellbeing може підвищити ефективність та результативність роботи, що прямо впливає на успіх підприємства, також ця система сприяє зменшенню відтоку кадрів, оскільки задоволені працівники більш схильні залишатися в компанії, а не шукати інші варіанти роботи. Це дозволяє підприємству зберігати талановитих та досвідчених спеціалістів, що є важливим ресурсом для успіху.

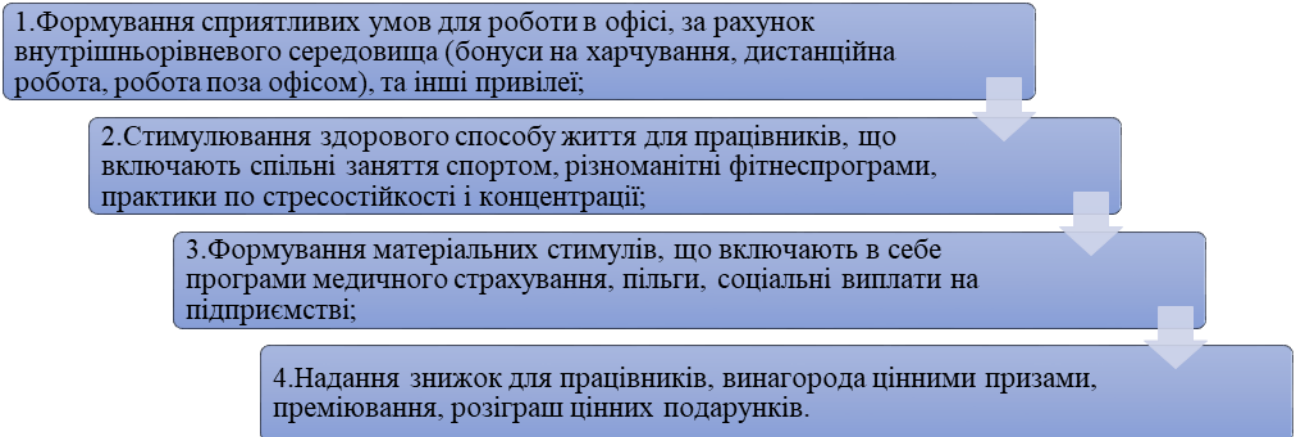


Рис.1. Умови управління персоналом з використанням концепції Wellbeing

*Джерело: сформовано автором на основі [1]*

Кінцевою метою навчання на робочому місці є швидке освоєння користувачами нових інструментів або нещодавно випущених функцій [2]. Тепер доцільним є відображення основ управління персоналом за концепцією wellbeing принципів і підходів, що відобразимо у табл.1.

**Принципи і підходи системи wellbeing в управлінні персоналом підприємств**

Принцип	Підходи
1.Забезпечення фізичного благополуччя	компанії повинні створювати умови для здорового життя своїх працівників, зокрема, надавати можливості для фізичної активності, регулярних медичних оглядів, створювати безпечне та здорове робоче середовище.
2.Розвиток психологічного благополуччя	компанії повинні забезпечувати підтримку та розвиток психологічного стану своїх працівників.
3.Розвиток професійного потенціалу	компанії повинні стимулювати розвиток та навчання своїх працівників.
4.Забезпечення балансу між роботою та особистим життям	компанії повинні пропонувати гнучкі графіки роботи, можливість відпусток та відпочинку, що дозволить продовжувати баланс між роботою та особистим життям.
5.Створення позитивної корпоративної культури	компанії повинні пропагувати цінності, які сприяють wellbeing працівників
6.Впровадження політик та програм підтримки wellbeing	компанії повинні розробляти та впроваджувати конкретні політики та програми, спрямовані на покращення wellbeing працівників (програми фітнесу та здорового харчування, психологічної підтримки, гнучких форм роботи та багато іншого

Джерело: сформовано автором на основі [5;6]

Зобразимо тепер наступні методи управління персоналом з використанням концепції концепція wellbeing. Основні переваги та недоліки групових та індивідуальних методів управління зобразимо у табл.2.

Таблиця 2

**Переваги та недоліки форм управління персоналу з використанням концепції wellbeing**

Форми навчання персоналу	Переваги	Недоліки
Групові методи навчання персоналу: гейміфікація, кейс-стаді, баддінг, секондмент	- взаємодія з іншими учнями у процесі навчання (обмін досвідом, взаємна підтримка тощо); -розвиток навички роботи в команді; - економія на витратах навчання	- не враховуються індивідуальні особливості та початковий рівень підготовленості кожного учня; -недостатньо часу для формування стійких навичок
Індивідуальні методи навчання персоналу: коучинг, шадоуінг	- враховуються індивідуальні особливості та початковий рівень підготовленості учня; - персональний підхід до того, хто навчається в процесі навчання; -здійснення ефективного контролю процесу навчання	- високі витрати на навчання; - відсутність контактів з іншими учнями у процесі навчання

Джерело: складено за даними [3;4;5;6]

Таким чином, можна зробити висновок, що кожна форма управління персоналом з використанням концепції wellbeing має свої переваги та

недоліки, а її вибір залежить від цілей навчання. Так, групові методи найбільше підійдуть для активізації командної роботи в проектах, а індивідуальні – стимулюють прояв лідерських якостей, прийняття ризику на себе, підвищення відповідальності співробітника.

#### Список використаних джерел

1. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М.І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2021. №1. С.239-251.
2. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 36. С.46-50.
3. Глущенко Л., Піляво, Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. № 35. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 21.10.2023).
4. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 15.06.2022).
5. Well-Being & Engagement Report 2016. URL:<https://www.limeade.com/wpcontent/uploads/2016/09/QW-LimeadeWellBeingEngagementReport-final.pdf> (дата звернення: 26.10.2023).
6. Wellbeing 2021 Global Mobility next big challenge. URL: <https://theresforum.com/wpcontent/uploads/2020/12/RES-Forum-WBN-Wellbeing-Survey-Dec-2020.pdf> (дата звернення: 21.10.2023).

**Ромашкін Микита Денисович,**  
студентка кафедри менеджменту та  
МЕВ ТНУ імені В.І. Вернадського,  
спеціальності «073 Менеджмент»,

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий керівник:**

Петровська Юлія Василівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕВ

## ВПЛИВ МАРКЕТИНГУ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинг це діяльність, яку компанія здійснює для просування купівлі або продажу продукту чи послуги. Маркетинг включає рекламу, продаж і доставку продуктів споживачам або іншим підприємствам.

Вплив маркетингу – це фактори, які можуть впливати на здатність компанії налагоджувати зв'язки зі своїми клієнтами [4, 97с.]. Це може включати внутрішні фактори, такі як корпоративна структура компанії, обладнання та наявні ресурси. А також може включати зовнішні фактори, такі як економічні, політичні та екологічні умови. Як зовнішні, так і

внутрішні фактори можуть впливати на те, як клієнт реагує на компанію, і визначати, як компанія може розвиватися [3, 485с.].

Ніл Борден популяризував концепцію чотирьох компонентів у 1950-х роках [2, 107с.]. Продукт, ціна, місце та просування – це чотири ключові компоненти маркетингу. Ці компоненти разом складають необхідну суміш, яка допомагає компанії просувати продукти чи послуги.

Продукт це предмет або предмети, які компанія планує запропонувати клієнтам. Перш ніж вони зможуть підготувати відповідну кампанію, маркетингологи повинні зрозуміти, який продукт продається, чим він виділяється серед своїх конкурентів, чи можна продукт також поєднувати з допоміжним продуктом або лінійкою продуктів і чи є на ринку продукти-замінники.

Ціна означає, за скільки компанія буде продавати товар. Встановлюючи ціну, компанії повинні враховувати собівартість одиниці товару, маркетингові витрати та витрати на розподіл. Компанії також повинні враховувати ціну конкуруючих продуктів на ринку та чи є запропонована ними ціна достатньою, щоб представляти розумну альтернативу для споживачів.

Місце стосується розповсюдження продукту. Основні міркування включають те, чи буде компанія продавати продукт через фізичну вітрину, онлайн або через обидва канали розподілу [2, 234с.].

Четвертий компонент це просування. Це інтегрована маркетингова комунікаційна кампанія. Просування включає різноманітні заходи, такі як реклама, продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, спонсорство.

На основі всього вище згаданого можемо зробити висновок, що маркетинг означає будь-яку діяльність, яку здійснює компанія з метою просування купівлі або продажу послуги або товару. Маркетинг – це підрозділ компанії, лінійки продуктів, особи чи організації, який просуває свої послуги [5, 288с.]. Маркетинг намагається заохотити учасників ринку купувати їхній продукт або послугу і закріпити лояльність до певної компанії.

Маркетинг має прямий вплив на розвиток підприємства з кількох причин. По-перше, маркетингові кампанії можуть бути першими, коли клієнт взаємодіє або знайомиться з продуктом компанії. Компанія має можливість навчати, просувати та заохочувати потенційних покупців. Маркетинг також допомагає сформувати імідж бренду, який компанія хоче передати [1, 245с.].

Кожна компанія, незалежно від її галузі чи розміру, працює в середовищі маркетингу. Таким чином, розуміння факторів, які впливають на це середовище, є корисним для успіху компанії. Розуміння маркетингового середовища може допомогти таким чином:

1. Взаємодія з клієнтами: розуміння зовнішніх маркетингових впливів, таких як демографічні показники, громадськість і клієнти, може інформувати компанію про те, як взаємодіяти з цільовою аудиторією. Взаємодія з клієнтами є важливим кроком у забезпеченні успіху маркетингової кампанії.



2. Розпізнавання можливостей: розуміння маркетингового середовища та відстеження зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на нього, може допомогти вам знайти можливості для інновацій, розробити більш ефективні робочі процеси або залучити нових клієнтів, наприклад.

3. Тенденції маркетингу. Слідкуючи за тенденціями маркетингу, ви можете створити унікальний та інноваційний маркетинговий контент. Такі фактори, як технології, соціальне середовище та конкуренція, можуть впливати на маркетингові тенденції.

4. Зменшення ризику: компанії також можуть підвищити ймовірність успіху послуг або продукту шляхом дослідження та аналізу маркетингових впливів. Використання ринкових даних полегшує врахування сильних сторін і областей, які потребують вдосконалення в маркетинговій кампанії.

5. Планування: використання інформації як зовнішніх, так і внутрішніх маркетингових впливів може допомогти з точним прогнозом майбутніх тенденцій і дозволить розробити ефективні маркетингові кампанії.

Маркетинг не просто «впливає» на бізнес – це функція, яка рятує компанію від закриття.

#### **Список використаних джерел**

1. Бест Р. Маркетинг від споживача. Вид-во "Pearson Education Limited" Лондон, Англія, 2013. 1010 с.
2. Болден Н. Реклама в економіці. Вид-во "Наш Формат". Київ, Україна, 2023, 347 с.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Вид-во "Лібра", Київ, 2023. 717 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Вид-во "The Free Press", Нью-Йорк, США, 2003. 216 с.
5. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Вид-во "Альпіна Паблішер", Київ, Україна, 2023. 496 с.

**Сірик Ірина Олексіївна**

студентка кафедри менеджменту та МЕН

ТНУ імені В.І. Вернадського,

спеціальності «073 Менеджмент»,

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий керівник:**

Петровська Юлія Василівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕН

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Основною складовою будь-якої соціально-економічної системи є люди. В організаціях співробітники складають головну статтю капіталовкладень з

погляду витрат по їх найму і навчанню. У численних дослідженнях зарубіжних і вітчизняних компаній в якості одного з ключових чинників конкурентоспроможності виділяється орієнтація на "підвищення продуктивності через турботу про людей". Керівники, натомість, у більшості випадків основну увагу приділяють фінансовим та виробничим проблемам, питанням матеріально-технічного забезпечення чи процесу реалізації готової продукції, забуваючи про людей, які забезпечують роботу організації в усіх цих напрямках. [6, с.43-45]

На початку ХХ століття люди були лише одним з факторів виробництва, який нічим не відрізняється від машин і устаткування. Проте сьогодні, в конкурентній боротьбі перемагають лише ті компанії, що розглядають персонал як головний стратегічний ресурс. Найбільша цінність людини – здатність до творчості, яка стає ключовою умовою успіху будь-якої діяльності. [5, с. 14]

Управління персоналом можна розглянути як специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що в свою чергу входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Суб'єктом управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. [4, с.9-10]

Управління персоналом виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Система управління персоналом на підприємстві складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем/елементів. Підсистема - виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна з яких виконує свої завдання, працює автономно і в одночасно спрямована на досягнення загальної мети. Набір таких підсистем унікальний для кожної організації та визначає її специфіку.

Систему управління персоналом варто розглядати як комплекс цілей основних напрямків діяльності, задач, різних видів, методів та відповідного механізму управління. Мета - підвищення продуктивності праці та якості роботи. Виходячи з цього, робимо висновки - в процесі формування системи управління персоналом будь якого підприємства варто врахувати як зовнішні так і внутрішні чинники. [3, с.58]

Якщо підприємство хоче розвиватись, воно повинне управляти кадровим плануванням, набором, адаптацією, оцінкою, навчанням, винагородами та мотивацією, контролінгом персоналу та створенням відповідних умов праці. Отже керівництво має створити, та в подальшому вдосконалювати методи, підходи, процедури організації цих процесів. Саме

поєднання та єдність методів, програм та процедур і являють собою систему управління персоналом. [2, с.127]

Керівники здійснюють вісім практичних функцій: постановку завдань, планування, інструктаж, контроль, оцінку, мотивацію, організацію, демонстрацію особистого прикладу. Для того щоб забезпечити ефективну роботу, керівник має узгоджувати інтереси окремих осіб, груп та вирішення управлінських завдань таким чином, щоб вони не суперечили одне одному. [1]

### Список використаних джерел

1. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності [Електронний ресурс] / В. Д. Грибов. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [https://stud.com.ua/42635/menedzhment/funktsiyi\\_kerivnika](https://stud.com.ua/42635/menedzhment/funktsiyi_kerivnika).
2. Кушнерик, О. В. “ HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом”. *Підприємництво та інновації*, № 12 (3 липня 2020): 125–29. <http://dx.doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.
3. Minchak, N. J. "Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства". *Scientific Bulletin of UNFU* 28, № 9 (25 жовтня 2018): 57–60. <http://dx.doi.org/10.15421/40280911>.
4. Управління персоналом. Навчальний посібник / А.О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
5. Ходаківський Є. І. Психологія управління. Підручник / Є. І. Ходаківський, Ю. Богоявленська, Т. П. Грабар. – Київ: Центр учбової літератури, 2023. – 684 с.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – Київ: Академвидав, 2006. – 488 с. – (Бізнес/Економіка/Менеджмент).

**Дробот Ольга Вячеславівна**

Д-р психол.н., професор,  
завідувач кафедри психології,  
соціальної роботи та педагогіки,  
ТНУ імені В.І. Вернадського

## ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ СВІДОМОСТІ І ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У розумінні взаємозв'язку управлінського свідомості й особистості керівника істотне значення має структура діяльності (у тому числі її інструментальне, знакове опосередкування) і включеність особистості в систему управлінських відносин з іншими суб'єктами діяльності [1]. Найважливішим компонентом психологічної структури особистості управлінця є його організаційна проникливість. У буденній свідомості вона фігурує як поняття «організаторське чуття» і включає в себе три компоненти: психологічну вибірковість, практичну спрямованість інтелекту і

психологічний такт. Енергійний керівник здатний індукувати підлеглим свої бажання, спрямованість, віру, оптимізм у просуванні до мети; здатний впливати на людей, об'єднуючи їх своєю волею, думками, почуттями, мобілізуючи і скеровуючи їхню енергію. Енергійна активність управлінця – це вміння діяти напористо при вирішенні практичних завдань. До сфери емоційно-вольової активності управлінця належать також ініціативність (особливий творчий прояв активності, що полягає в здатності до висунення нових ідей, пропозицій); самовладання (здатність контролювати свої почуття, поведінку в складних управлінських ситуаціях); працездатність (фізична й інтелектуальна витривалість, здатність довго вести напружену роботу без втоми); організованість (здатність підпорядкувати себе режиму праці, планувати свою діяльність, виявляти послідовність і зібраність) [2;3].

При цьому готовність до організаторської діяльності являє собою цілий комплекс якостей, починаючи від мотиваційних факторів і закінчуючи професійною підготовленістю. За різними джерелами, готовність до управлінської діяльності охоплює:

- особистісні якості (лідерство, підприємливість);
- професійну компетентність (готовність до організаторської діяльності);
  - управлінські знання (розподіл робіт, призначення відповідальних виконавців, вказівки в реалізації ідеї, точне визначення стимулів інтересу до роботи);
  - комунікативну спрямованість особистості (товариськість як відкритість для інших, готовність спілкуватися, потреба мати контакти з людьми, вміння впливати словом, переконанням, розкриваючи причинний зв'язок явищ, доводячи їх логічну послідовність, пояснюючи і роз'яснюючи, що і як треба робити);
  - креативність (здатність засвоювати і творчо застосовувати передовий досвід діяльності, легко і вільно переносити минулий досвід на нові види діяльності, в нові організаційні умови);
  - розвинені інтелектуальні здібності (ясне усвідомлення кінцевої мети, вміння бачити шляхи до цієї мети, засоби її досягнення; глибина розуму як здатність доходити до суті явищ, бачити їх причини і наслідки, визначати головне; спостережливість як уміння бачити, мимоволі відзначати важливе, зберігати деталі в пам'яті; стратегічність мислення як уміння бачити розгорнуту структуру своєї організаторської діяльності з виділенням самостійних видів підлеглих робіт);
  - розуміння статусу керівника: керівник повинен розуміти свій статус і як керуючого, і як кваліфікованого спеціаліста; ефективне виконання функціональних обов'язків (приймаючи надані йому права і покладені обов'язки, керівник приймає разом з ними відповідальність за свої дії та дії підлеглих).

Якостями, які протипоказані керівникові, вважаються: підвищена чутливість (сензитивність), яка погано коригується, висока неврівноваженість і тривожність [4, с. 247].

Останнім десятиліттям у науковому дискурсі активно обговорюється тема управлінського мислення, і найактуальнішим аспектом цього обговорення є рефлексивність мислення керівника. Актуальність рефлексії в мисленні керівника підкреслюється тим положенням, що управління за своєю суттю є насамперед керування самим собою, а потім вже іншими. Таким чином, методологічним підґрунтям для аналізу взаємозв'язку управлінського свідомості і особистості керівника виступила діяльнісна теорія.

У низці різноманітних видів професійної свідомості управлінська свідомість керівника (синоніми «свідомість керівника», «менеджерська свідомість», «свідомість менеджера») посідає особливе місце в силу декількох причин. Насамперед, у психології управління й економічній психології історично склалися умови, за яких процес керування розглядається в діяльнісній парадигмі. Цілком природно, що за такого підходу управління розглядається з процесуальної точки зору, а саме як сфера людської діяльності, що виникла в результаті поділу праці, за допомогою якої людина впливає на технологічні, економічні й соціальні процеси для досягнення певних цілей.

Проведений концептуальний аналіз дозволив зробити висновок про наявність проблеми полісемії термінів і надто широкого контексту вживання у психології термінів «управлінська свідомість», «управлінський менталітет», «управлінська ментальність» [1]. Крім того, у тісному зв'язку з описаною постає проблема систематичної підміни понять, що позначають даний феномен, у професійному, проте не науковому дискурсі: «управлінська свідомість» підмінюється іншими, подібної семантики, термінами, такими як «управлінське мислення», «свідомість менеджера», «менталітет керівника».

Отже, проведений аналіз дає підстави твердити, що серед інших, близьких за значенням, які вживаються у професійному дискурсі, терміни «управлінська ментальність» та «управлінський менталітет» є синонімічними. Категорія «управлінська свідомість особистості» має більше переваг, оскільки вбирає в себе весь спектр смислів понять «управлінська ментальність» і «управлінський менталітет». Управлінський менталітет (ментальність) покладає основу для формування й прояву управлінської свідомості. Управлінський світогляд і мислення виступають засобами для утворення й функціонування як управлінської свідомості, так і управлінського менталітету, при цьому категорія «менталітет» не підмінює собою поняття «свідомість».

Таким чином, проблема співвідношення управлінської свідомості й управлінської діяльності, впливу змісту свідомості на професійну діяльність особистості керівника – спираючись на вихідні положення системного підходу, на сьогодні є актуальною, потребує подальшого розроблення.

**Список використаних джерел:**

1. Дробот О.В. Професійна свідомість керівника: навчальний посібник. К.: Талком, 2016. 339 с
2. Моделі та методи управління персоналом. Навч. посібн. М. Інтел-Синтез. 2001. С. 464.
3. Сацків Н.Я. Практичний менеджмент. Методи та засоби діяльності керівника. Донецьк. ИКФ «Сталкер». 1998. С. 235.
4. Столяренко Л. Д. Психологія ділового спілкування та управління. Посібник. Р. Фенікс. 2005. С. 262.

**Кушнеров Юрій Петрович**  
аспірант ТНУ ім. В.І.Вернадського,  
спеціальність 281: «Публічне управління та адміністрування»  
**Науковий керівник:** Алейнікова О. В.,  
д.н.держ.упр., професор

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА НА ВІДПОВІДЬ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ**

У сучасному світі цифрові технології розвиваються стрімкими темпами. Це призводить до трансформації майже всіх сфер життя, зокрема й бізнесу. Цифрові технології дозволяють компаніям оптимізувати свої процеси, підвищити ефективність та поліпшити обслуговування клієнтів. [1, с. 26]. З урахуванням карантину через COVID-19 та наступної війни в Україні, вплив цифровізації значно зріс і ставить перед менеджерами та всіма керівниками нові виклики.

Основні зміни, на які слід звернути увагу менеджерам всіх типів організацій:

- Віддалена робота. Пандемія COVID-19 та соціальні обмеження, введені в її результаті, прискорили перехід багатьох українських компаній на віддалений формат роботи, а з початку війни ще більш стало актуальним. Якщо раніше співробітники працювали зі свого дому, перебуваючи в тому ж місті, то тепер багато з них опинилися в інших країнах та навіть континентах.
- Зміна робочих процесів. Цифрові технології змінили спосіб роботи багатьох організацій. Сьогодні багато компаній в Україні впроваджують автоматизовані системи управління, CRM-системи, хмарні технології та інструменти для віддаленої роботи.[3, с.128]. Для менеджера це означає вміння швидко адаптуватися до нових інструментів та впроваджувати їх у робочий процес команди.
- Навчання та розвиток. У зв'язку з постійно змінюваною обстановкою та вимогами впровадження все нових і нових технологій, менеджери повинні не тільки постійно підвищувати свій рівень знань, але й організувати навчання всіх співробітників.

- Підвищення значущості кібербезпеки. Менеджери повинні забезпечити захист даних та систем своїх компаній. А оскільки при віддаленій роботі обмін даними відбувається за допомогою інтернету, основи безпеки роботи в мережі піднімаються на якісно новий рівень.

- Інноваційне мислення. Сьогодні від менеджера вимагається не просто виконання стандартного набору функцій, але й здатність до інноваційного мислення, пошук нових рішень та впровадження технологічних інновацій. Україна активно розвиває ІТ-сферу, стартап-екосистему, і менеджерам доводиться працювати в умовах жорсткої конкуренції та швидкої зміни ринкової ситуації.[3].

У зв'язку з вказаними завданнями, змінюється і сама роль менеджера в організації.

Перехід від управління людьми до управління даними. У епоху цифрових технологій менеджери повинні вміти аналізувати дані та приймати рішення на їх основі. Вони повинні вміти використовувати різноманітні інструменти та технології для збору та обробки даних. [4, с.15].

Перехід від ієрархічного управління до командної роботи. Цифрові технології дозволяють співробітникам працювати на відстані та співпрацювати один з одним у режимі реального часу. Це призводить до того, що менеджери повинні вміти керувати командами та забезпечувати ефективну співпрацю між співробітниками.

Перехід від управління процесами до управління інноваціями. Цифрові технології дозволяють компаніям швидко впроваджувати інновації. Менеджери повинні вміти створювати умови для інновацій та підтримувати їх розвиток.

Трансформація ролі менеджера є неминучим процесом під впливом цифрових технологій. А зовнішні фактори виступають каталізатором, істотно прискорюючи даний процес. Від сучасного менеджера вимагається гнучкість, здатність до навчання, інноваційне мислення та вміння працювати в умовах постійних змін. Лише ті керівники, які зможуть адаптуватися до нових викликів, залишаться затребуваними на ринку праці та зможуть привести свої компанії до успіху в епоху цифровізації як в Україні так и поза її меж.

### Список використаних джерел

1. Філдінг Пол Дж. Як керувати проектами. Фабула, 2020. 240.
2. Tsedal Neeley. Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere. HarperBus. 240.
3. Гурська М. CDTO в Україні. Чим займаються керівники цифрової трансформації та як ними стають. <https://dou.ua/lenta/articles/cdto-in-ukraine/>. 05.10.2022.
4. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. / Г. Т. Карчева // Фінансовий простір. – 2017. – № 3 (27) . – С. 13–23.

## УЗАГАЛЬНЕННЯ ПРИНЦИПІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВИ ПОБУДОВИ ОЦІНОЧНИХ МЕХАНІЗМІВ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Побудова механізмів оцінювання суспільної ефективності публічного управління в сфері охорони здоров'я потребує відповідної теоретичної бази. Зокрема, фундаментальне значення мають принципи оцінювання ефективності публічного управління, що висвітлені в працях значної групи дослідників. Насамперед, широкий перелік цих принципів обґрунтований Л.Приходченко, яка відносить до них об'єктивність, системність, диференціацію, прозорість, порівняння, процесність, комплексність, достатність системи показників, достовірність та релевантність, змістовність та доступність інформації, єдність завдань та видів діяльності, врахування функціонального призначення структурних підрозділів, вважаючи дані принципи запорукою успішності використання відповідних методик і моделей оцінювання [6, с. 16, 18].

Інші вчені пропонують вужчі переліки принципів, що в певних аспектах доповнюють уявлення вченої. Наприклад, В.Бакуменко також виділяє принципи об'єктивності, достовірності й прозорості, додаючи до них наступні важливі положення [1, с. 303]:

- законність – чітка відповідність оцінюванню законодавству України;
- незалежність – залучення незацікавлених суб'єктів (установ, експертів), які не пов'язані з оцінюваними органами влади жодними відносинами (ієрархічними, договірними тощо).

Д.Журавльов наголошує на принципі ефективного планування, що означає чітке визначення показників досягнення цілей при плануванні як критеріїв оцінювання результатів діяльності органів влади [3, с. 79]. Цей принцип дещо розширює М.Лугиня, на думку якої невід'ємною частиною стадії визначення цілей урядової діяльності має бути встановлення і офіційне оприлюднення критеріїв, інструментів та методик оцінювання ефективності цієї діяльності, що є необхідною умовою підконтрольності органів публічної влади та мотивації їх службовців. Крім того, дослідниця детально розкриває та обґрунтовує принцип порівняння, згідно з яким оцінювання ефективності публічного управління потребує чіткого визначення бази для порівняння, наприклад, співставлення показників управлінської діяльності оцінюваних суб'єктів з аналогічними показниками діяльності інших вітчизняних або зарубіжних органів влади. М.Лугиня виокремлює ще принцип суб'єктності, що означає чітке визначення суб'єктів, які беруть участь в оцінюванні ефективності публічного управління [4, с. 54].

Н.Бортник, О.Дніпров, Д.Олійник та В.Свічинській розглядають як підґрунтя побудови системи оцінювання ефективності діяльності органів



публічної влади засади комплексності, багатофакторності, пріоритетності, безперервності, надійності [2, с. 82; 5, с. 277; 7, с. 43]. Так, виходячи з принципу пріоритетності, при комплексному оцінюванні потрібно виділяти й акцентувати увагу на головних характеристиках управлінської діяльності, що визначально впливають на інші. Безперервність означає здійснення регулярного поточного оцінювання, що дає змогу своєчасно приймати оперативні управлінські рішення або коригувати виявлені несприятливі зміни. Надійність передбачає використання перевірених та верифікованих методів оцінювання.

В.Сороко виділяє низку засад моніторингу діяльності органів публічної влади, до яких відносить розглянуті вище законність, системність, прозорість, вимірювання результатів, змістовність та доступність інформації, а також деякі інші важливі засади: єдність методики моніторингу для всіх державних органів та їх структурних підрозділів; адаптивність системи моніторингу до вимог часу; підпорядкованість моніторингу діяльності посадових осіб та підрозділів завданням моніторингу діяльності органу влади; органічність, коли проведення моніторингу ніяким чином не перешкоджає усталеному функціонуванню органу влади [8, с. 173]. Дослідник приділяє спеціальну увагу принципам оцінювання ефективності діяльності державних службовців, серед яких він відзначає: врахування специфіки об'єкта оцінювання; використання як основи оцінювання посадових обов'язків державних службовців і функцій органу влади; застосування двосторонньої шкали оцінювання результатів діяльності; локальності критеріїв оцінювання; використання коефіцієнтів трудового внеску працівників [8, с. 56].

М.Лугиня детально розкриває принципи діяльності суб'єктів оцінювання ефективності публічного управління, включаючи до них незалежність, змістовність та доступність інформації, що були висвітлені раніше, та доповнюючи їх такими засадами [4, с. 102]:

- мотивованість – зацікавленість у здійсненні оцінювання на високому рівні та підвищенні ефективності публічного управління на цій основі;
- впливовість – наявність у суб'єктів оцінювання повноважень використовувати його результати шляхом участі в удосконаленні публічного управління;
- методичне забезпечення – наявність чіткої методики відповідно до специфіки оцінюваних органів влади та завдань оцінювання.

Адаптація розглянутих принципів з урахуванням специфіки сфери охорони здоров'я дозволить сформувати систему принципів оцінювання суспільної ефективності публічного управління в зазначеній сфері.

### **Список використаних джерел**

1. Бакуменко В.Д., Белоусова О.С., Белоусов В.М. Принципи оцінки ефективності і результативності реформування державного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 286-308.
2. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та

ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 6. Т. 3. С. 80-84.

3. Журавльов Д.В. Критерії ефективності діяльності центральних органів виконавчої влади України. *Митна справа*. 2013. Спеціальний випуск. С. 77-81.

4. Лугиня М.В. Розвиток концепції ефективності в державному управлінні: теоретико-прикладний аспект: дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01. Київ, 2016. 254 с.

5. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 275-283.

6. Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління на засадах демократичного врядування: автореф. дис. ... докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Запоріжжя, 2010. 36 с.

7. Свічинській В. Оцінювання ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 3(84). С. 42-45.

8. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування: навч. посібник. Київ: НАДУ, 2012. 260 с.

Наукове видання

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ  
ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ  
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ В УКРАЇНІ**

**Матеріали VII міжнародної науково - практичної конференції  
(Київ, 2-3 листопада 2023 р.)**

*Редакційна колегія:*

*Горник Володимир Гнатович*

*Безус Павло Іванович*

*Євмєшкіна Олена Леонідівна*

*Петровська Ірина Олегівна*

*Путінцев Анатолій Васильович*

*Клименко Оксана Миколаївна*

*Упорядник: Клименко Оксана Миколаївна*

Підписано до друку 30.11.2023 р.

Формат 60x84/16. Друк офсетний. Папір офсетний.

Гарнітура Times. Обл-вид. арк. 10,2.

Умов. друк. арк. 12. Наклад 300 прим.

Віддруковано у типографії «ПП «КП»УкрСІЧ» з оригіналів авторів.

02660, Київ, вул. Магнітогорська, 1, оф. 216, тел. 224-58-24