

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ХАРКІВСЬКИЙ  
ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ» (м. Харків)  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ  
ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**NATIONAL TECHNICAL UNIVERSITY  
«KHARKIV POLYTECHNIC INSTITUTE» (Kharkiv)  
EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC INSTITUTE OF ECONOMICS,  
MANAGEMENT AND INTERNATIONAL BUSINESS,  
DEPARTMENT OF BUSINESS ECONOMICS AND INTERNATIONAL  
ECONOMIC RELATIONS**

**МАТЕРІАЛИ**

**міжнародної науково-практичної конференції  
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ.  
СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ  
ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ,  
ПЕРСПЕКТИВИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.  
ФЕНІКС-2024»**

**4 лютого 2025 року, м. Харків**

**«INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS:  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE IN  
THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND  
EUROPEAN ECONOMIC INTEGRATION:  
PROBLEMS, PROSPECTS, EFFICIENCY.  
PHOENIX-2024»**

**February 4, 2025, Kharkiv**

**ХАРКІВ-2024 KHARKIV-2024**

**Редакційна колегія:** Сокол Є.І. д.т.н., професор, Посохов І.М., д.е.н., професор; Данько Т.В., к.е.н., професор; Шнирков О.І. д.е.н., професор; Ілляшенко С.М. д.е.н., професор.

**Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2024: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (4 лютого 2024 року, м. Харків). Х. : Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу, кафедра економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, 2025, 340 с.**

**«International economic relations: sustainable development of Ukraine in the context of globalization and European economic integration: problems, prospects, efficiency. PHOENIX-2023»: materials of the international scientific-practical conference (February 4, 2025, Kharkiv). K. : National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (Kharkiv) Educational and Scientific Institute of economics, Management and International Business, Department of Business Economics and International Economic Relations, 2025, 340 p.**

© Кафедра економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин  
Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу  
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,  
2025  
© Колектив авторів, 2025

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1

#### МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

##### **STUDY OF FOREIGN EXPERIENCE OF THE SYSTEM OF SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION**

**Toroj Illka**, Doctor of Economics, professor, Kuopio University, Finland

**Kosenko A. V.**, PhD of Economics, professor, National Technical University "Kharkiv

Polytechnic Institute", Ukraine.....16

##### **ЗМІНИ В ТАРИФНОМУ РЕГУЛЮВАННІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**Уханова І.О.**, к.е.н., доцент, завідувачка кафедри МЕВ,

**Засць М.А.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри МЕВ,

Одеський національний економічний університет.....19

##### **РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ТА ПРЕФЕРЕНЦІЙНИХ УГОД У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ**

**Посохов І. М.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

**Галапура Є.Д.**, бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....23

##### **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНО-АМЕРИКАНСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН**

**Посохов І. М.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних

економічних відносин,

**Галапура Є.Д.**, бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....29

##### **DETERMINATION OF THE CONTENT AND LEGAL BASIS OF OFFSHORE ENTERPRISE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

**Novik I.O.**, associate professor, candidate of economic sciences,

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" Kharkiv, Ukraine.....33

##### **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ЕКОНОМІЧНІЙ ДИПЛОМАТІЇ**

**Кухарик В. В.**, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та управління

проектами, ВНУ імені Лесі Українки.....35

##### **АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

**Посохов І. М.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

**Гузе С.К.**, бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....40

**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСАХ**

**Романюк Н.І.**, к.г.н., доцент кафедри міжнародних відносин і регіональних студій, Волинський національний університет імені Лесі Українки.....46

**ЄВРОПЕЙСЬКА РЕГІОНАЛІЗАЦІЯ: ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Воронова О.В.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри МЕН, Одеський національний економічний університет.....52

**ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

**Сухецька К.В.**, доктор філософії (PhD), викладач-стажист, Уманський національний університет садівництва.....54

**СЕКЦІЯ 2**

**НАПРЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

**THE EU'S AID TO UKRAINE IN THE WARTIME PERIOD**

**Chugaiev Oleksii**, Doctor of Science (Ec.), Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations of Taras Shevchenko National University of Kyiv.....60

**ЦИРКУЛЯРНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ДРАЙВЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Васильєва О.О.**, д.е.н., проф., професор кафедри економіки та митної справи Національний університет «Запорізька політехніка».....63

**НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ З ЄС**

**Посохов І. М.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
**Лукіна С.Ю.**, бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....68

**ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**Матвійчук Л.Ю.** д.е.н., проф., зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
**Остапович Д.В.**, аспірант,  
**Книш С.С.**, аспірант,  
Луцький національний технічний університет.....73

**АНАЛІЗ ТОРГОВЕЛЬНИХ УГОД МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС**

**Посохов І. М.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
**Галапура Є.Д.**, бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....76

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>КОУЧИНГ В РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА СЕРЕД ЖІНОК-ПІДПРИЄМНИЦЬ УКРАЇНИ</b><br><b>Федосєєва Г. С.</b> , д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,<br>Миколаївський національний аграрний університет.....                                                                                                                                                                 | 80  |
| <b>ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄС</b><br><b>Посохов І. М.</b> , д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br><b>Галапура Є.Д.</b> , бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....                   | 83  |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ</b><br><b>Дубина Н.О.</b> , аспірант спеціальності 051 Економіка,<br><b>Єлісєєва Л.В.</b> , доктор економічних наук, професор кафедри економіки і торгівлі,<br>Волинський Національний університет імені Лесі Українки.....                                                                        | 89  |
| <b>ПЕРСПЕКТИВИ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС</b><br><b>Посохов І. М.</b> , д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br><b>Галапура Є.Д.</b> , бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....        | 93  |
| <b>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛІСОВИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ РАДИКАЛЬНОГО РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВОЮ ГАЛУЗЗЮ</b><br><b>Динька П. К.</b> , к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту,<br><b>Гоголь Т. М.</b> , аспірант кафедри економіки, туризму та рекреації,<br>Національний лісотехнічний університет України.....                                              | 98  |
| <b>ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДОСЯГНЕННЯ СТІЙКОСТІ У СПОРТІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b><br><b>Шевченко Л.Г.</b> , кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук,<br>Придніпровська державна академія фізичної культури і спорту.....                                                                                                                             | 100 |
| <b>РОЗВИТОК ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ GREEN DEAL</b><br><b>Скорик М. О.</b> , кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної політики, маркетингу, та бізнес-аналітики,<br><b>Лукіяненко А. В.</b> , здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,<br>Державний податковий університет..... | 103 |
| <b>СВІТОВИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ</b><br><b>Лук'яненко Н.Е.</b> , старший викладач,<br>НУ «Запорізька політехніка».....                                                                                                                                                                                                                                           | 106 |
| <b>ЕНЕРГЕТИЧНА ПРОБЛЕМА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b><br><b>Козицька Г.В.</b> , к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та митної справи,<br><b>Милованкін С.</b> , магістр кафедри економіки та митної справи,<br>Національний університет «Запорізька політехніка».....                                                                                                              | 110 |

**ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОСЕКТОРУ**

Рудова А. Я., аспірантка,  
Національний університет харчових технологій.....112

**СЕКЦІЯ 3  
МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА.  
ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**PROSPECTS FOR UKRAINE'S PARTICIPATION IN INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES**

**Schwodiauer Gerchard**, Doctor of Economics, Professor, Faculty of Economics  
Otto-von-Guericke Universitat, Magdeburg, Germany

**Necheporenko D.A.**, PhD student  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine.....115

**INTERNATIONAL DEVELOPMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES IN UKRAINE DURING THE WAR**

**Kersys R.**, Doctor of Technical Sciences, Professor,  
Department of Transport Engineering, Kaunas Universiteit of Technology, Lithuania

**Kobieliiev V.M.**, PhD in Economics, Associate Professor,  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine.....119

**CURRENT TRENDS IN THE PROCESSES OF INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION OF UKRAINE**

**Prokopenko Olga**, Doctor of Economics, Professor, Tallinn University of  
Technology, Estonia

**Shein E.S.**, PhD student,  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine.....124

**СУЧАСНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА СТАН ТА ДИНАМІКУ СВІТОВИХ ПОТОКІВ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ**

**Заєць М.А.**, кандидат економічних наук, доцент,  
**Мельнік К.С.**, викладач,  
Одеський національний економічний університет.....127

**STUDY OF THE EXPERIENCE OF STATE REGULATION OF THE ECONOMY IN VARIOUS COUNTRIES**

**Sikorska Małgorzata**, Doctor of Technical Sciences, Professor, kanclerz Higher School  
of Labour Safety Management (WSZOP), Katowice, Poland

**Pererva O.P.**, PhD student  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine.....129

**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОСТОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

**Шейко Ю.О.**, к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
**Варчин І.С.**, студентка групи ГРС-31,  
Луцький національний технічний університет .....132

**ВАЖЛИВІСТЬ ZERO WASTE ПРАКТИК В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

**Шейко Ю.О.**, к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
**Слуцький А.Ю.**, аспірант,  
Луцький національний технічний університет .....135

**ПОВОЄННА ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА: ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ ТА ЕКОНОМІКУ**  
**Скорик М.О.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,  
Державний податковий університет  
**Купріянова А.О.**, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Державний податковий університет.....138

**ЩОДО НОВИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**  
**УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**  
**Бела О. О.**, аспірант  
Український державний університет залізничного транспорту.....142

#### **СЕКЦІЯ 4** **МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС**

**RESOURCE POTENTIAL AS A BASIS**  
**FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS**  
**Tetiana Nechyporenko**, PhD in Economics, teacher of financial and economic disciplines,  
Vinnytsia Technical Vocational College, Ukraine.....148

**RESEARCH OF THE PROBLEMS OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE FIELD**  
**OF HR MANAGEMENT**  
**Kocziszy György**, Doctor of Economics, professor, Rector of Budapest Metropolitan University, Budapest, Hungary  
Masalab O.V., PhD student  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine.....153

**STUDY OF IMPORT SUBSTITUTION OPPORTUNITIES IN UKRAINE AND**  
**HUNGARY**  
**Nagy Szabolcs**, Doctor of Economics, Professor, Deputy Dean of the Faculty of Economics University of Miskolc, Miskolc, Hungary  
**Kosenko S.A.**, Student,  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine.....156

**КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО АВТОРИНКУ**  
**Козицька Г.В.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та митної справи  
Національний університет «Запорізька  
політехніка».....159

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ**  
**ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**  
**Майстро Р.Г.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин  
**Гаврись О. О.**, старший викладач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....161

**РЕГУЛЯТОРНІ РИЗИКИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ**  
**ТА РІШЕННЯ**  
**Лепський Р. С.**, аспірант кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....166

## СЕКЦІЯ 5 МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ. МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА

### ***BEHAVIOR OF CONSUMERS OF CLOTHING MADE OF ECO-MATERIALS IN THE EUROPEAN UNION, THE USA AND UKRAINE***

***Man Marian***, Doctor of Economics, Professor, University of Petrosani, Petrosani, Romania

***Tkachov M.M.***, PhD in Economics, Associate Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine.....169

### ***ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ***

***Лебідь Є.М.***, к.т.н., доцент, доцент кафедри «Транспортне право та логістика»

***Лужанська Н.О.***, к.т.н., доцент, доцент кафедри «Міжнародні перевезення та митний контроль»,

Національний транспортний університет, Київ, Україна.....172

### ***МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ***

***Гусенко О.С.***, старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин,

Одеський національний економічний університет.....174

### ***ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТУ ТОВАРІВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ***

***Компанієць Є.В.***, аспірант кафедри «Міжнародні перевезення та митний контроль»

Національний транспортний університет, Київ, Україна

***Лебідь І.Г.***, к.т.н., професор, професор кафедри «Міжнародні перевезення та митний контроль»

Національний транспортний університет, Київ, Україна.....176

### ***МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ***

***Моран О.І.***, к.е.н., асистент,

Національний Лісотехнічний Університет України.....178

### ***РОЛЬ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ***

***Зайка Я. О.***, студент, факультет суспільно-гуманітарних наук

Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, м. Київ.....181

## СЕКЦІЯ 6 МІЖНАРОДНІ ФІНАНСИ. МІЖНАРОДНА БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА ІНВЕСТИЦІЇ

### ***FINANCIAL INSTRUMENTS OF THE BANKING SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL INTEGRATION***

***Kobieliava Tetiana***, Doctor of Economics, professor

National Technical University "KhPI", Kharkiv

***Moroz Karyna***, Chief Financial Officer (CFO) Enuda LJSC, Helsingborg, Sweden..186



**ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНИХ РОЗРАХУНКІВ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНУ ПЛАТІЖНУ СИСТЕМУ**

**Тарасевич Н.В.**, канд.екон.наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин

Одеський національний економічний університет.....189

**СЕКЦІЯ 7  
МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ, ДИПЛОМАТІЯ**

**МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО СВІТОВОГО СПІВТОВАРИСТВА У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ПРОСТОРІ**

**Тюхтенко Н. А.**, доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України,

професор кафедри економіки та підприємництва,

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.....193

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

**ЦЕРКВИ ДІЄГО МАРАДОНИ В АРГЕНТИНСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ**

**Кулик С. М.**, кандидат політичних наук, доцент кафедри міжнародних відносин і регіональних студій факультету міжнародних відносин, Волинський національний університет імені Лесі Українки

**Тарадюк Р. С.**, аспірант ОНП «Міжнародні відносини і стратегічні комунікації України та ЄС» факультету міжнародних відносин,

Волинський національний університет імені Лесі Українки.....198

**СЕКЦІЯ 8  
МІЖНАРОДНА БЕЗПЕКА, МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА**

**ГЛОБАЛЬНІ БІЗНЕС-РИЗИКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ КОМПАНІЙ**

**Компанієць В. В.**, д.е.н, проф., професор кафедри економіки та права, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

**Черномаз П.О.**,к.геогр.н., доц., провідний інженер, Національний науковий центр «Інститут метрології»

**Макассєв О. В.**,

аспірант кафедри економіки та права,

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія».....204

**ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

**Ілляшенко С.М.**, доктор економічних наук, професор, професор каф. економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків, Україна;

доктор хабілітований, професор,

Економіко-гуманітарний університет, м. Бельсько-Бяла, Польща.....208

## СЕКЦІЯ 9 УПРАВЛІНСЬКІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### **ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»**

**Посохов І. М.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
**Понікарова В.С.**, бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....211

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Посохов І. М.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
**Понікарова В.С.**, бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....216

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Посохов І. М.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
**Понікарова В.С.**, бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....224

## СЕКЦІЯ 10 ЦІНОУТВОРЕННЯ НА СВІТОВИХ РИНКАХ

### **ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

**Линник О.І.**, к.е.н., доц., доц. кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....231

## СЕКЦІЯ 11 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ ТА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

### **METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS FOR MANAGING COUNTRY RISKS**

**Veres Somosi Mariann**, Doctor of Economics, professor,  
Dean of the Faculty of Economics University of Miskolc, Miskolc, Hungary,  
Tkachova N.P., PhD in Economics, Associate Professor, National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine.....234

### **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПРОЦЕСНИХ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

**Квасницька Р.С.**, доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,  
Хмельницький національний університет.....237

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ РИЗИКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b><br><i>Посохов І. М.</i> , д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br><i>Вовк М.Р.</i> , бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....                                                                                            | 242 |
| <b>УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ, РИЗИКІВ І ГЛОБАЛІЗАЦІЇ</b><br><i>Посохов І. М.</i> , д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br><i>Вовк М.Р.</i> , бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....                                                                     | 248 |
| <b>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ</b><br><i>Крупський О.П.</i> , канд.психол.наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту<br><i>Воробйова В.В.</i> , здобувач вищої освіти,<br>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара.....                                                                                                                                                                  | 253 |
| <b>АНАЛІЗ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТРАНС'ЗВЯЗОК»</b><br><i>Посохов І. М.</i> , д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br><i>Вовк М.Р.</i> , бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....                                                                                    | 258 |
| <b>ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКУ ПРАТ «ТРАНС'ЗВЯЗОК»</b><br><i>Посохов І. М.</i> , д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br><i>Вовк М.Р.</i> , бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».....                                                                                      | 263 |
| <b>CHARACTERIZATION OF DIGITAL FINANCIAL INNOVATIONS</b><br><i>Ulyanych Y.V.</i> , Phd in economics, associate professor of the department of finance, banking and insurance<br><i>Ulianych K. F.</i> , Phd in economics, associate professor of the department of entrepreneurship and business technologies,<br>Uman national university of horticulture, Uman, Ukraine.....                                                                               | 267 |
| <b>РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ РИЗИКУ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</b><br><i>Посохов І. М.</i> , д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»<br><i>Вовк М.Р.</i> , бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,<br>Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»..... | 269 |

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Посохов І. М.*, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

*Вовк М.Р.*, бакалавр кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»....275

**СЕКЦІЯ 12**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ У СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО. МІЖНАРОДНИЙ ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ. МІЖНАРОДНИЙ ТУРИЗМ**

***RISKS AND INSURANCE MECHANISMS FOR INVESTORS IN MILITARY CONFLICTS: GLOBAL EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE***

*Nechayeva I.A.*, PhD in economics, associate professor,

associate professor of the department of management and administration

National University «Zaporizhzhia Polytechnic».....281

***INTERNATIONAL INVESTMENT MARKET***

*Schimpf Karin*, PhD, Faculty of Economics

Otto-von-Guericke Universitat, Magdeburg, Germany

Shein E.S., PhD student,

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine.....285

***СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ***

*Чукіна І. В.*, к.е.н., доцент., старший викладач кафедри менеджменту,

Уманський національний університет садівництва.....287

***БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ***

*Шейко Ю.О.*, к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,

*Чугай С.В.*, студентка групи ТР-41,

Луцький національний технічний університет.....290

***АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В ЄВРОПІ***

*Зубехіна Т.В.*, кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,

Луцький національний технічний університет.....294

***ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА***

*Корякіна О.Б.*, аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,

Національний університет «Запорізька політехніка».....298

***ЗЕЛЕНІ ДЕРЖАВНІ ЗАКУПІВЛІ: СУТНІСТЬ, ВИЗНАЧЕННЯ, ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ***

*Стуканов С. В.*, аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,

Національний університет «Запорізька політехніка».....302

**МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**  
*Телюк О.В.*, аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет «Запорізька політехніка» .....307

**ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ В УМОВАХ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**  
*Мажара В.С.*, аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет «Запорізька політехніка» .....311

### **СЕКЦІЯ 13**

#### **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ НА РІВНІ ТЕРИТОРІЙ  
І ГРОМАД В УМОВАХ ДОЛАННЯ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ В УКРАЇНІ**  
*Чикаренко І.А.*, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
*Маматова Т.В.*, д.держ.упр., професор, професор кафедри державного  
управління і місцевого самоврядування,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» .....317

**РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ КРОВІ ЯК ОДИН ІЗ ПРІОРИТЕТІВ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ВОЄННИЙ  
ПЕРІОД**  
*Чикаренко І.А.*, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
Падецька Ганна Вікторівна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» .....321

**ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І ГРОМАДИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**  
*Беззубко Л.В.*, д.держ.упр., проф.,  
Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут Приватного акціонерного товариства  
«Вищій навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
*Беззубко Ю.І.*, магістр,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна .....326

**РОЗВИТОК ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СОЦІАЛЬНОЇ МОДЕЛІ: ПРОБЛЕМИ  
ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ І СОЦІАЛЬНОЇ ЄДНОСТІ**  
*Шумляєва І. Д.*, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри державного управління і  
місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська  
політехніка» .....328

**ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**  
*Білас М.І.*, аспірант Кафедри публічного управління та адміністрування  
Національний лісотехнічний університет України .....332

...

**ХАБИ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОСИСТЕМИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ  
СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ**

**Титаренко Г. О.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка.....335

**ВПЛИВ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ТИПІВ ТЕРИТОРІЙ  
НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА РЕФОРМУ  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

**Сиромолот Е. А.**, аспірант кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та економічної політики,  
керівник Інформаційного центру Асоціації європейських прикордонних регіонів,  
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця.....338

**Секція 1**  
**Міжнародні економічні відносини**

## **STUDY OF FOREIGN EXPERIENCE OF THE SYSTEM OF SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION**

**Toroi Illka, Doctor of Economics, professor, Kuopio University, Finland**  
**Kosenko A.V., PhD of Economics, professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine**

A study of the foreign experience of the social protection system allows us to identify key aspects that can be adapted to improve the effectiveness of national social programs. The development of social protection systems around the world demonstrates that successful models are based on the integration of innovative approaches, sustainable financing and flexibility in adapting to socio-economic change [1-17].

Of particular relevance is the development of a social protection management system focused on making management decisions that would take into account new market trends in the social sphere and the consumption of social services. The essence of social protection is to minimize the negative impact of factors that reduce the quality of life of the population, minimize the negative consequences associated with the onset of social risks, and the social protection system is a set of institutions and measures aimed at implementing these areas [1, 3].

One of the most important indicators used in political and financial decisions around the world is the Social Progress Index. An analysis of indicators for this index is carried out.

The purpose of the study is to consider the essence of the term "social protection of the population"; to analyze the features of the practice of social protection of the population abroad.

A comparative analysis of the social protection systems of developed countries is carried out, taking into account the experience of foreign countries in the field of social protection. The criteria for the formation of the system of social protection of the population and the foundations of its construction are analyzed [2, 7, 14]. One of the many problems of modern society is the strengthening of the situation in the social sphere. And strengthening the social sphere is an important source of economic growth.

Social protection of the population consists of state measures to support the life support of able-bodied and low-mobility groups of the population. In many developed countries, at the empirical level, the term "social protection" is used to refer to social programs organized by the state, which are distributed between money and people in need. At the same time, the study of the social protection system in developed countries is especially important, since world practice has accumulated extensive experience in this area. As the experience of developed Western countries shows, the general system of social protection is able to effectively perform its tasks in the conditions of interaction of social insurance, social assistance and care [1, 5, 13, 16]. Therefore, let's consider several foreign practices of the social protection system.

The development of the social protection system in European countries has a long history.

For example, in Great Britain, the first decrees on social issues appeared in the 16th century. They ordered the registration of people with disabilities and required local governments, including church leaders, to transfer funds. Poor. This was the first step towards moving from an uncontrolled donation to the church to a centralized system. Even then, the authorities came to the conclusion that social problems could be eliminated or at least mitigated by redistributing the resources of society in favor of certain people [3, 9, 12].

The World Bank states that the main role and direction of social protection is to be an instrument of pro-poor economic growth to help in situations of risk and vulnerability and to reduce poverty. In addition, the World Bank emphasizes the goal of creating new jobs and considers it an important topic.

Social protection by employers is effective in some countries, such as Japan, and in



many cases competes with the public system. The role of trade unions in the social protection of employees is very high in the conclusion of labor contracts.

The Swedish country's goal in the field of social protection is to "contribute to the creation of an environment that supports its own efforts to improve the quality of life of poor people." Access to social protection is crucial for women, children and persons with disabilities, as they feel they are at greater risk. The focus is on reducing poverty and reaching the most vulnerable groups. At the same time, he draws attention to the safety of children and the fact that their rights should be put in the first place [2]. The main element of the Swedish social security system is the social insurance system in Sweden. The State Insurance Administration is subordinate to the Ministry of Health and Social Affairs and is responsible for the universal insurance system [3]. Kenya's social protection policy falls into three categories: social assistance, social security and health insurance. In these three main areas, they include strategies such as assistance to target groups. The emphasis on social investment can be found in Kenya's strategy. The importance of investing in health, education, and housing in Kenya can be identified throughout the strategy. Investing in all these areas of life will allow you to participate better in economic and social life [2, 8].

One of the most important indicators used in political and financial decisions around the world is the Social Progress Index. The achievements of the countries of the world in terms of social development can be seen in the table below (table 1).

Table 1 - Ranking of the countries of the world by the level of social progress

|      | Kazakhstan | Canada | Sweden | Denmark | Norway |
|------|------------|--------|--------|---------|--------|
| 2021 | 64         | 6      | 5      | 2       | 1      |
| 2020 | 67         | 7      | 5      | 2       | 1      |
| 2019 | 69         | 9      | 5      | 2       | 1      |

According to the table, Norway became the leader of the ranking in 2019: the country's overall score was 90.95 points. This result has not been changed by the country of Norway in the last three years. In 2020, Kazakhstan ranked 67th out of 163, in 2021 the indicator was 71.2 points and rose to 64th place. Kazakhstan's indicators were higher than those of such neighbors as Russia, Kyrgyzstan, and Uzbekistan. The top ten in terms of the index of social progress for the given years include the states of Canada, Sweden, Denmark.

In Sweden, Norway, Finland and Denmark, the basic principles of social protection are as follows: residents have the right to social security; all workers are entitled to wage benefits; the state proposes full employment as its main political task and assumes responsibility for it.

Social protection is a system designed to provide vital benefits for citizens who, due to some circumstances and other legal grounds, cannot be economically active and provide themselves with income through participation in decently paid work.

The existing social protection systems are not working correctly today. Prolonged high unemployment and the prospect of a growing number of pensioners have led the Western government to look for opportunities to cut spending. Quantitative indicators of the social protection system are determined by the level of economic development [1, 15].

Comparing the experiences of the whole country, the common goals show many similarities, all of which include the importance of helping vulnerable people. In the system of social protection of states with the same level of development, there is a different level of cooperation and participation of state institutions.

Successful systems (e.g., Denmark and the Netherlands) focus not only on financial support, but also on creating conditions for people to return to the labor market (through retraining programs, employment subsidies). The integration of social protection with employment policy helps to reduce dependence on social benefits. In countries with targeted support (e.g., the United States), programs focus on helping the neediest segments of the population. In the Nordic countries, there is a universal approach that ensures equal access to basic social services for all citizens. Foreign experience shows the need to develop specialized programs for different categories of the population (children, the elderly, people with

disabilities). For example, in Japan, programs to support the elderly in the context of an aging population are actively developing. Gender equality and women's protection programmes (e.g. in Iceland and Norway) are also an important element of the social protection system.

Foreign experience shows that an effective social protection system should be universal, but at the same time take into account the needs of vulnerable groups of the population, be technologically advanced and sustainably financed. The adaptation of such models in national practice makes it possible to create a balanced and accessible system capable of successfully responding to the challenges of our time.

### References:

1. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
2. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
3. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.
4. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191-198.
5. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
6. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
8. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо–підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
9. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
10. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
11. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
12. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
13. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
14. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. – 401с.
15. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промислового підприємства: сутність и задачи // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
16. Tkachev M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
17. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.

## **ЗМІНИ В ТАРИФНОМУ РЕГУЛЮВАННІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**Уханова І.О., к.е.н., доцент, завідувачка кафедри МЕВ  
Заєць М.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри МЕВ  
Одеський національний економічний університет**

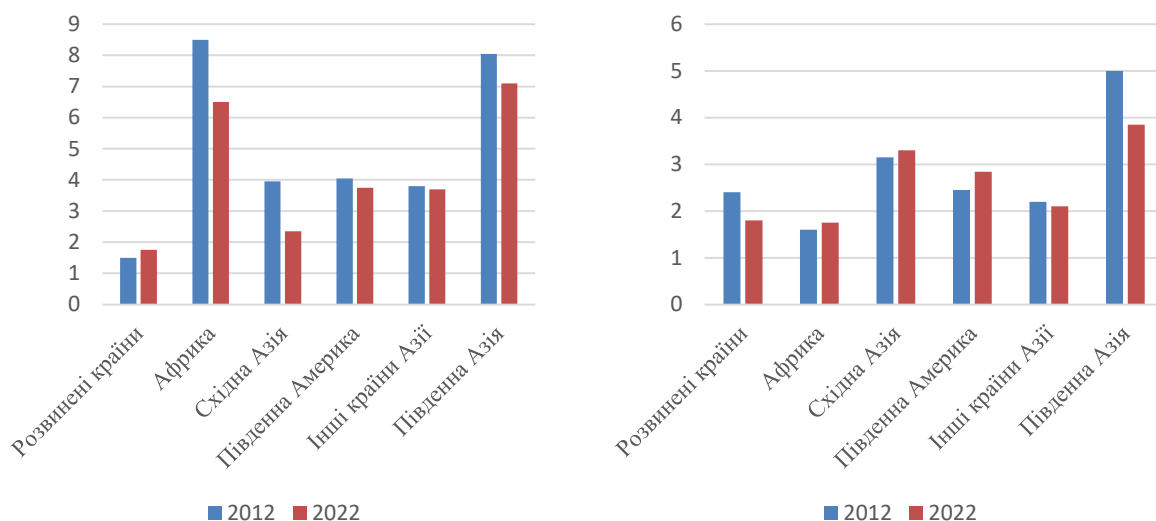
Останні кілька десятиліть демонструють тенденцію до значної лібералізації міжнародної торгівлі, хоча слід відзначити, що певні сектори, такі як сільське господарство та продукти харчової галузі промисловості, залишаються під високим ступенем захисту в багатьох економіках країн світу. Це пояснюється впливом таких факторів як промисловий розвиток, чутливість до політичної ситуації в країні, реалізація цілей внутрішньої політики, у тому числі – підтримка належного рівня продовольчої безпеки та стимулювання розвитку сільських територій та фермерського виробництва. Найбільш актуальним інструментом торгової політики, який застосовується для захисту чутливих секторів, є тарифи, які в цілому називають достатньо суттєвими для розвитку експорту у зовнішній торгівлі країн що розвиваються та найменше розвинених країн світу, оскільки тарифи застосовуються само для тих експортних груп, у яких ці країни мають найбільший експортний потенціал. Саме тому розвинені країни світу доволі часто застосовують для таких країн режим пільгового доступу, який зазвичай реалізується у вигляді неквотowanego безмитного доступу. Преференції у доступі до зовнішніх ринків, який надається країнам що розвиваються та найменш розвиненим країнам активізують їх експортну діяльність, інвестиційні потоки та в цілому позитивно впливають на інтеграцію економік таких країн до світового ринку на сучасному історичному етапі розвитку міжнародних економічних відносин [1].

В цілому в аналітичних звітах відмічається, що у період 2012-2022 рр. тарифи загалом знизилися, хоча в останні декілька років заходи щодо обмеження торгівлі були запроваджені для захисту внутрішніх ринків у контексті криз, спричинених зниженням врожайності сільського господарства внаслідок зміни клімату, пандемії COVID-19, зростання цін на енергоносії. Також актуальним питанням є забезпечення прозорості у здійсненні торговельних заходів, оскільки це забезпечує передбачуваність та зменшує невизначеність на міжнародних ринках. Важливо також відмітити, що, країни що розвиваються розширюють свою участь у світовій торгівлі, за період з 1964 року по 2023 рік їх частка у світовій торгівлі товарами зросла з 22% до 44%, хоча слід відмітити розбіжності у участі в світовій торгівлі, які все ще дуже суттєвими – вони, перш за все стосуються найменш розвинених країн, частка яких все ще становить менше 1% світової торгівлі [2]. Також слід відзначити, що моніторинг торгівлі, розпочатий з боку СОТ з моменту фінансової кризи 2008-2009 років зіграв важливу роль у забезпеченні прозорості та, в цілому, певної стриманості у застосуванні заходів протекціонізму, такий моніторинг допоміг членам СОТ отримати більш широке розуміння можливостей із регулювання торгівлі та став інструментом з надання регулярної інформації про тенденції у торговельній політиці для підвищення її передбачуваності [3].

Виключенням з загальної тенденції до більшої лібералізації торгівлі протягом останнього десятиріччя є певні практики розвинених країн, як наприклад, торговельна політика США по відношенню до імпорту з Китаю, для якого було запроваджено вищі тарифи. В цілому, обмеження імпортних поставок в середньому вищі для Південної Азії та Африки (Рис. 1).

Найвищий рівень обмеження імпорту серед країн що розвиваються зафіксовано для регіонів Південна Азія та Африка (близько 7%), для експорту країн африканського регіону передбачені найбільш ліберальні тарифні умови (менше 2%), це пояснюється

односторонніми преференційними послабленнями, які надаються для експорту природних ресурсів з країн Африки, наданих розвиненими країнами світу.

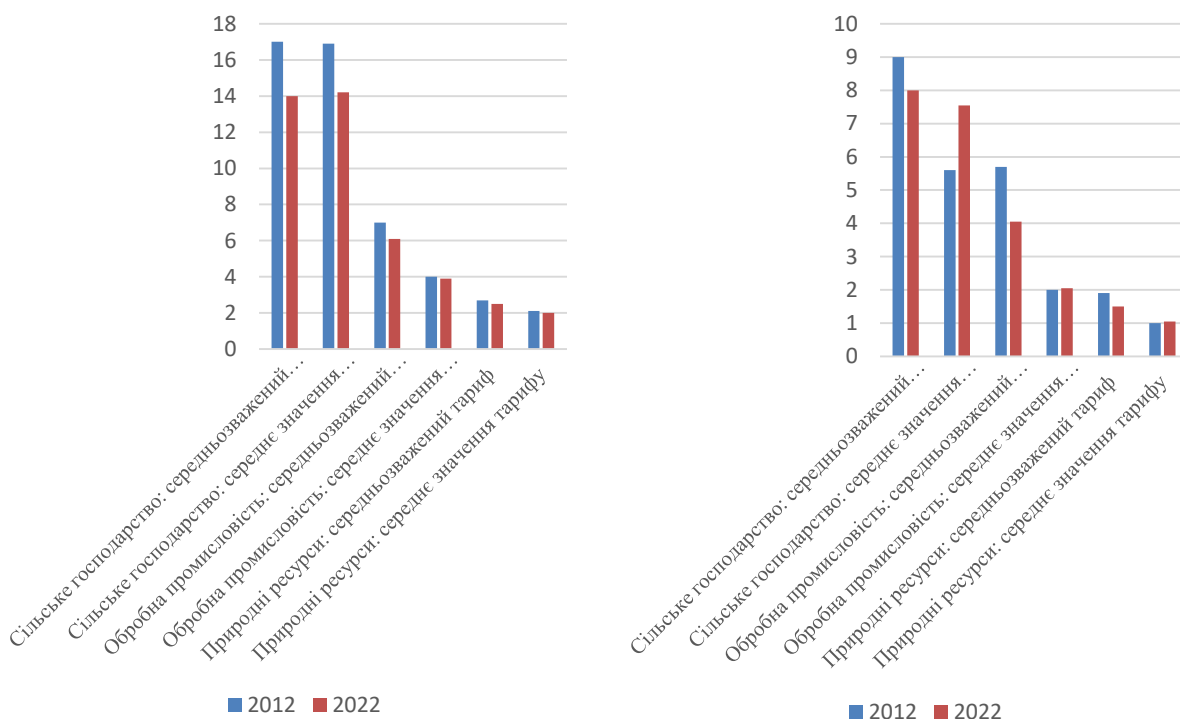


Обмеження імпорту у 2012 та 2022 рр., %      Обмеження експорту у 2012 та 2022 рр., %

Рис. 1. Середній рівень тарифних обмежень (адвалорних та специфічних) імпорту та експорту за регіонами світу у 2012 та 2022 роках, %

Джерело: складено за [3]

Також, починаючи з 2012 року застосовані в міжнародній торгівлі тарифи дещо знизилися як основи пільг, так і на основі тарифу націй найбільшого сприяння (ННС) - це рівень тарифу, який країна-член СОТ стягує з товарів інших членів (Рис. 2).



Багатостороння лібералізація: пільгові тарифи у 2012 та 2022 рр., %      Пільгова лібералізація: пільгові тарифи у 2012 та 2022 рр., %

Рис. 2. Багатостороння та преференційна тарифна лібералізація у 2012 та 2022 рр., %  
Джерело: складено за [3]

Таким чином, можна відзначити, що хоча тарифи на продукцію сільського господарства залишаються найвищими, вони знизились за досліджуваний період більше, ніж на 2,5%, знизились тарифи в міжнародній торгівлі товарами обробної промисловості та у торгівлі природними ресурсами, особливо це стосується пільгової лібералізації тарифів. Незначне підвищення середнього значення тарифу на товари обробної промисловості пояснюється торговельною політикою США щодо товарів з Китаю.

Загалом слід відзначити, що мита, що застосовуються у міжнародній торгівлі, залишаються відносно високими, якщо мова йде про торгівлю промисловими товарами, наприклад, товарами текстильної промисловості та одягом, які також є важливими статтями експорту з країн що розвиваються. Також характерним проявом тенденцій міжнародної торгівлі як розвинених країн, так і тих, що розвиваються, залишається тарифна ескалація, тобто практика встановлення вищих тарифів на готову продукцію у порівнянні із проміжною продукцією. Наприклад, підвищення тарифів застосовується для одягу, автомобілів, офісної техніки тощо.

Також слід відзначити, що структура торговельних обмежень має певні відмінності в залежності від напрямку регіональних торгових потоків. Так, наприклад, внутрішньо-регіональна торгівля у більшості випадків характеризується нижчим індексом тарифних обмежень у торгівлі, тобто індексом, що вимірює середній рівень тарифних обмежень, накладених на імпортовані товари у зовнішній торгівлі, якщо порівнювати її із міжрегіональною торгівлею. У даному випадку слід акцентувати увагу на міжрегіональній торгівлі за напрямком Південь-Південь, яка все ще залишається обмеженою достатньо високими тарифами, які майже не змінилися за досліджуваний період. Так, наприклад, у зовнішній торгівлі між країнами Південної Америки та Південної Азії характеризується середнім тарифом на рівні близько 10%; також зазначається, що країни Південної Азії та Африки використовують із регіональними торговельними партнерами найбільш високі торговельні націнки (близько 4%) [3].

Важливим фактором перегляду торговельної політики в останні роки стало повномасштабне вторгнення російських військ в Україну, це спричинило використання багатьма країнами світу заходів торговельної політики з метою збереження доступу до поставок продовольчих товарів, товарів паливної групи та основних видів сировинних товарів, поставки яких були порушені через війну [4].

Впроваджені заходи включили як обмеження експорту, так і його повну заборону, окрім того було розроблено кроки із тимчасового зниження тарифів, що збільшити обсяги імпорту критичної продукції. Зрозуміло, що така політика негативно впливає на ціни, стимулюючи їх зростання, а також на обмежування постачання до світового ринку товарів першої необхідності. Вплив цих обмежень на ринки продовольчих товарів став відчутним дуже швидко, особливо вони мали вплив на найменш розвинені країни Африки, Близького Сходу та деяких регіонів Азії. Всього з початку повномасштабної російської агресії та до весни 2023 року з боку 29 країн-членів СОТ і шістьох спостерігачів було зафіксовано 96 експортних обмежень на основні товари сільського господарства: 88 застосувалися на харчові продукти і корми, 8 – спрямовані на експорт добрив. Протягом 2023 року та на початку 2024 року близько обмежувальних 28 заходів було скасовано, однак діючі обмеження на експорт все ще охоплюють майже 85 мільярдів доларів США від загального світового експорту. Що стосується торговельної політики щодо імпорту продовольства та добрив, то у даному випадку країнами-членами та спостерігачами СОТ було запроваджено кілька заходів для спрощення імпорту. На початку 2023 році було відмічено застосування 71 заходу, що сприяють імпорту продуктів харчової промисловості, кормів і добрив, які були внесені 62 країнами-членами СОТ і 2 країнами-спостерігачами, протягом 2023 року 25 із цих заходів було скасовано. В цілому регулювання імпорту стосувалось зниження та/або скасування імпортованих тарифів, перш за все для сільськогосподарських товарів, таких як пшениця, рис, борошно, олії, зернові культури та м'ясо [5].

В цілому відмічається, що сформована в останні десятиліття доволі гнучка та відкрита багатостороння система міжнародної торгівлі відреагувала та пристосувалась до викликів останніх декількох років, хоча наголошується на необхідності і в подальшому розробляти заходи із лібералізації багатосторонньої торгівлі, що повинно призвести до більшого приросту доходу, якщо порівнювати такий сценарій із можливим сценарієм більш фрагментованої торгівлі [6]. У даному випадку мова йде, перш за все, про потенційні зміни в торговельній політиці США, які можуть перейти до більш протекціоністської торговельної політики, що становить загрозу відновлення та розширення торговельних воєн у 2025 році [7]. Вартість відмови від подальшої багатосторонньої лібералізації міжнародної торгівлі ще до заяв нового уряду США оцінювалась у 8,7% на глобальному рівні, що може призвести до заглиблення кризових економічних явищ, спричинених наслідками пандемічних обмежень та війни на тлі доволі негативних макроекономічних тенденцій [6]. Негативні наслідки, які будуть спричинені потенційним посиленням торгових війн та протекціоністських обмежень лише погіршать становище світової економіки.

В цілому аналіз торговельної політики демонструє, що вільна торгівля є доволі ефективним інструментом для пом'якшення кризових наслідків криз, однак для роботи цього інструменту потрібно, щоб багатостороння торгова система залишалась відкритою. Стійкість торгівлі та передбачуваність торговельної політики має забезпечити сприяння розвитку міжнародних ринків, заснованих на відкритих правилах торгівлі, однак ризики запровадження нових обмежень є доволі суттєвими.

#### Список використаних джерел

1. Ploh C., Nwokedi E., Francis M., Onyebukwa C., Ekeocha Q. World Trade Organization's Trade Liberalization Policy on Agriculture and Food Security in West Africa. IntechOpen. 2020. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/71866>
2. UNCTAD. Key evolutions in trade and development over the decades. 2024. URL: <https://unctad.org/news/key-evolutions-trade-and-development-over-decades>
3. UNCTAD. Key Statistics and Trends in Trade Policy 2023. Geneva. 2024. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2024d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2024d2_en.pdf)
4. Countryman A. M., Litvinov V., Kolodiaznyi I., Bogonos M., Nivievskiy O. Global economic effects of war-induced agricultural export declines from Ukraine. Appl Econ Perspect Policy. 2024. 1–42. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/Applied-Eco-Perspectives-Pol-2024-Countryman-Global-economic-effects-of-war---induced-agricultural-export-declines-from.pdf>
5. WTO. One year of war in Ukraine Assessing the impact on global trade and development. 2023. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/oneyukr\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/oneyukr_e.pdf)
6. Métivier J., Bacchetta M., Bekkers E. and Koopman R. International Trade Cooperation's Impact on the World Economy. WTO Staff Working Paper ERSD2023-02. Geneva: WTO. 2023. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/ersd202302\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202302_e.pdf)
7. Potential shifts in US trade policy to affect trade in 2025: Unctad. Business Standard. Dec. 05 2024. URL: [https://www.business-standard.com/economy/news/potential-shifts-in-us-trade-policy-to-affect-trade-growth-in-2025-unctad-124120501083\\_1.html](https://www.business-standard.com/economy/news/potential-shifts-in-us-trade-policy-to-affect-trade-growth-in-2025-unctad-124120501083_1.html)

## РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ТА ПРЕФЕРЕНЦІЙНИХ УГОД У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

**Посохов І. М.,**  
**д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу**  
**і міжнародних економічних відносин,**  
**Національний технічний університет**  
**«Харківський політехнічний інститут»**

**Галапура Є.Д.,**  
**бакалавр кафедри економіки бізнесу**  
**і міжнародних економічних відносин,**  
**Національний технічний університет**  
**«Харківський політехнічний інститут»**

Глобалізація економіки передбачає універсальність стандартів виробництва, обміну та споживання товарів та послуг, насамперед у країнах-членах СОТ. Проте аналіз світової торгової практики дає чимало прикладів відходу від універсальності у бік двосторонніх та регіональних угод та блоків. Такою формою є преференційні відносини, що передбачають винятки із загальних правил, зокрема правил багатосторонньої торгової системи ГАТТ-СОТ [32].

Однією з ключових тенденцій сучасних міжнародних економічних відносин (МЕВ) є формування регіональних торгових угод (РТУ) та преференційних торгових угод (ПТУ). Відповідно до визначення СОТ під РТУ розуміються торгові угоди на взаємній основі між двома і більшою кількістю країн, що укладаються у формі митних спілок (МС) або зон вільної торгівлі (ЗВТ). У свою чергу преференційними угодами вважаються угоди між розвиненими країнами, що розвиваються, в рамках яких імпорту з країн, що розвиваються, надаються пільги за тарифами на невзаємній основі в рамках загальної системи преференцій [1-44].

На різних етапах розвитку МЕВ такі інструменти торговельної політики, як РТУ та ПТУ служили, з одного боку, важливим імпульсом лібералізації та стимулювання торгівлі, з іншого – створювали певні «загрози» для розвитку багатосторонньої торговельної системи (БТС) у рамках системи ГАТТ-СОТ. Хоча основним принципом функціонування БТС є режим найбільшого сприяння, який передбачає надання рівних умов торгівлі всім країнам-членам, стаття XXIV угоди ГАТТ дозволяє створення МС та ЗВТ. За правилами СОТ такі форми преференційних відносин допустимі, якщо вони своєю метою передбачають не посилення протекціоністського захисту національних ринків, а глибшу інтеграцію між країнами-учасниками і, як наслідок, досягнення ще більшого ступеня лібералізації торгівлі [1; 2; 3; 4; 5].

Регіоналізація відіграє важливу роль у забезпеченні економічного співробітництва в межах регіонів. Регіональні інтеграційні угоди, такі як Європейський союз (ЄС) і Азіатсько-Тихоокеанське економічне співробітництво (АТЕС), сприяють зближенню економік регіону та створенню спільних ринків та зон вільної торгівлі. Це стимулює розвиток підприємництва, зростання торговельних обсягів та створення нових робочих місць [6; 7; 33].

Одним зі способів зближення економік регіону та сприяння взаємній торгівлі є укладання регіональних інтеграційних угод. Наприклад, Європейський союз (ЄС) є прикладом успішної регіональної інтеграції, де країни-члени прагнуть до створення спільного ринку та зони вільної торгівлі. Джерело Європейської Комісії «EU Trade Policy» надає інформацію про ролі ЄС у глобальній торгівлі та спільні ринки [8; 9; 10].

Також, Азіатсько-Тихоокеанське економічне співробітництво (АТЕС) є іншим прикладом регіональної інтеграції, яке сприяє розвитку торгівлі та співробітництву між країнами регіону. Джерело United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) «World Investment Report» надає інформацію про вплив регіональних інтеграційних угод на залучення іноземних інвестицій та розвиток регіонів.

Регіональні інтеграційні угоди створюють спільні ринки та зони вільної торгівлі, що сприяє зростанню торговельних обсягів та зближенню економік регіонів. Однак, регіоналізація також може створювати конкуренцію між регіонами та впливати на глобальну економіку. Дослідження Міжнародного валютного фонду (МВФ) «World Economic Outlook» та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) «OECD Economic Outlook» надають аналіз глобальної економіки та впливу регіональних процесів на неї.

Крім того, регіональні блоки та економічні співтовариства, такі як Європейський союз та Азіатсько-Тихоокеанське економічне співробітництво, створюють сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій та спільного розвитку конкурентоспроможних галузей на регіональному рівні. Ці блоки реалізують спільні торговельні угоди та інвестиційні політики, що сприяють збільшенню обсягів іноземних інвестицій та розвитку міжнародної торгівлі [34].

Регіоналізація економіки передбачає створення спеціалізованих економічних зон, в яких об'єднуються ресурси, технології та інвестиції для досягнення спільних цілей. Це дозволяє розподілити ресурси між різними регіонами, сприяючи розвитку галузей, що відповідають особливим потребам та перевагам кожного регіону. Такий підхід дозволяє досягти ефективного використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність регіонів на світовому ринку. Одним із важливих аспектів регіонального розвитку є зростання зайнятості та поліпшення якості життя мешканців. Завдяки регіоналізації, створюються нові робочі місця в спеціалізованих галузях, що забезпечує зайнятість та підвищення доходів населення. Крім того, регіональний розвиток сприяє покращенню інфраструктури, розвитку освіти та охорони здоров'я, що сприяє загальному підвищенню якості життя мешканців регіону [11; 12].

Важливу роль у регіональному розвитку відіграють регіональні організації та інструменти співробітництва. Такі організації забезпечують платформу для обміну досвідом та накопичення знань, спільного вирішення проблем та реалізації спільних проектів. Наприклад, Європейський Союз встановив механізми співробітництва та фінансування для розвитку менш розвинених регіонів свого складу, що сприяє зменшенню соціально-економічних нерівностей [13; 14; 35; 40; 41; 42].

Сучасний регіоналізм відрізняється від першого етапу міжнародної економічної інтеграції тим, що приватний капітал та міжнародні компанії відіграють більш значну роль у формуванні інтеграційних об'єднань. Сучасний регіоналізм здійснюється в основному «знизу», а не «згори» (див. табл. 1).

Регіоналізація сприяє зближенню економік регіону та розвитку спільних ринків, зон вільної торгівлі та регіональних співтовариств [15; 16; 17; 42; 43; 44].

Однією з основних тенденцій у розвитку РТУ та ПТУ на сучасному етапі стала зміна їхнього географічного охоплення та складу. Очевидним є перехід від регіональних до крос-регіональних угод, таких як: ЄС-Південна Корея, ЄС-Мексика, ЄС-ПАР, ЄС-Мексика, ЄС-Південна Корея, Японія-Швейцарія, США-Південна Корея, США-Оман (див. табл. 2). Наведені приклади також дозволяють зробити висновок про те, що партнерами за угодами все частіше виступають не країни, а торговельні блоки [18; 19; 20].

При цьому стирається кордон між термінами «регіональні торгові угоди» (РТУ) та «преференційні торгові угоди» (ПТУ), оскільки угоди укладаються не лише між сусідніми державами. У результаті офіційних документах СОТ присутня тенденція заміни терміна РТУ на ПТУ. Слід також зазначити, що в останнє десятиліття розвинені країни здійснили



серйозний перегляд системи преференцій і почали переходити від угод, побудованих на основі невзаємних преференцій, до угод на взаємній основі [38].

Таблиця 1. Критерії «закритого», «відкритого» регіоналізму та глобалізації

| Критерій                                                                            | «Традиційний регіоналізм» | «Новий регіоналізм» |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| 1. Усунення тарифних і нетарифних обмежень                                          | +                         | +                   |
| 2. Рівень єдиного митного тарифу                                                    | високий                   | низький             |
| 3. Договір про преференційну торгівлю з країнами з відносно низьким рівнем розвитку | +                         | +                   |
| 4. Створення системи компенсацій                                                    | +                         | +                   |
| 5. Сприяння розвитку зовнішнього експорту                                           | незначна увага            | пріоритетна увага   |

Джерело: [36]

Ключовою особливістю сучасного етапу регіоналізації є зростання числа угод між країнами, що розвиваються (див. рис. 1).

Таблиця 2. РТУ та ПТУ (за географічним охопленням), укладені ЄС, США, Південною Кореєю та Японією в 2008–2022 рр.

| За географічним охопленням:        | ЄС | США | Південна Корея | Японія |
|------------------------------------|----|-----|----------------|--------|
| Регіональні                        | 5  | 0   | 0              | 3      |
| Крос-регіональні                   | 7  | 4   | 4              | 4      |
| За участю інтеграційних угруповань | 1  | 0   | 2              | 1      |

Джерело: [37]

За останнє десятиліття виявилася тенденція наростання інтеграції у міжкраїнових виробничих ланцюжках в Азії, що призвело до зростання торгівлі між азіатськими країнами [21; 22; 23; 24; 25; 40; 41; 42].

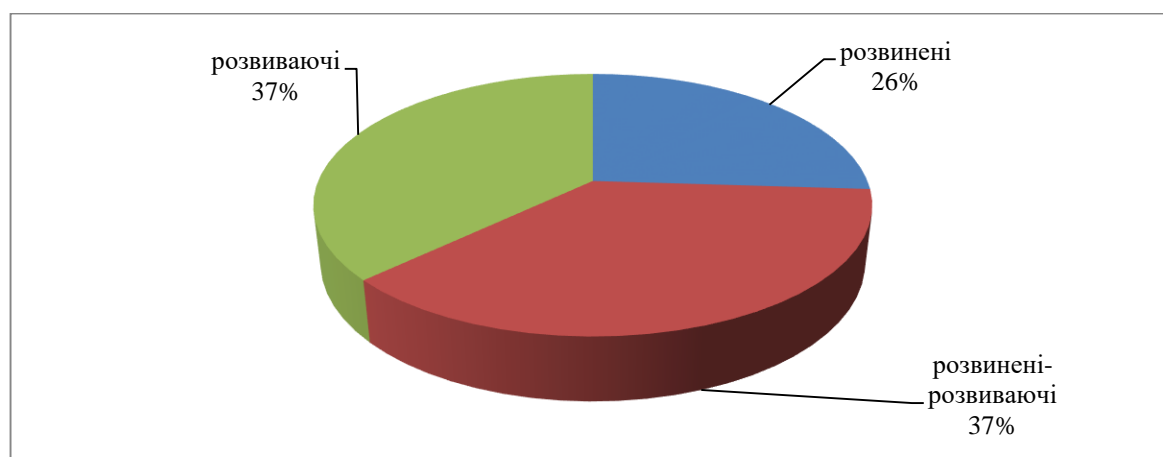


Рисунок 1. Нотифіковані РТУ на кшталт торгового партнера

Джерело: [39]

На етапі змінилися причини підписання РТУ. Аналізуючи окремі угоди, можна зробити висновок про стійку тенденцію розширення сфери покриття ПТУ за рахунок включення питань застосування нетарифних заходів, у випадках захисту прав інтелектуальної власності, інвестицій, фітосанітарного контролю, технічних стандартів тощо [26; 27; 28; 42; 43; 44].

Деякі ПТУ, укладені США, Японією та ЄС, називаються «поглибленими». Саме вони регулюють інтеграційні процеси цих економік із партнерами. В експертній спільноті активізувалася дискусія з метою виявити, які зобов'язання в рамках «поглиблених» ПТУ можуть регулюватися чинними нормами СОТ, а які вимагають нових переговорів. Вважається, що питання торгівлі послугами, митного співробітництва, TRIPS, TRIMS, держзакупівель, інтелектуальної власності цілком регулюються нормами СОТ, а проблеми, що випливають із політики в галузі конкуренції, стимулювання інвестицій, візового режиму та охорони навколишнього середовища, знаходяться за рамками СОТ [29; 30; 31].

Світова торгівля найближчими роками перебуватиме під потужним впливом основних тенденцій, що виявилися повною мірою у перше десятиліття XXI ст. До них належать бурхливе зростання торгівельного обміну в рамках глобальних виробничих ланцюжків, зростання нових форм регіоналізму, включаючи преференційні торгові угоди, та зростання торгівлі послугами. Специфічною особливістю цих процесів на етапі є їх здійснення за діючими рамками правил СОТ. Для подальшого ефективного розвитку інтеграції у світовій економіці потрібна регламентація всього інструментарію сучасних преференційних та інтеграційних процесів загальною законодавчою базою СОТ.

### Список використаних джерел

1. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. інт". – Харків : Іванченко І. С., 2018. – 606 с.
2. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2019. – 762 с.
3. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 2 / С. І. Архієреєв [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2020. – 702 с.
4. Посохов І. М. Аналіз рівня життя населення та особливості державного регулювання цін на соціально значимі товари в Україні / І. М. Посохов. – Х. : Вид-во ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2006. – С. 64–71. – (N 743 : Економічна серія).
5. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
6. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
7. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
8. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.
9. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання*

та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.

10. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.

11. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. 159 с.

12. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.

13. Посохов І. М. Реінженіринг у міжнародному бізнесі / І. М. Посохов, С. Ю. Лукіна // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 3-7.

14. Посохов І. М. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС / І. М. Посохов, Є. О. Проскуріна // *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів = Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. – Полтава : Сидоренко А. В., 2022. – С. 45-48.

15. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.

16. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.

17. Посохов І. М. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство / Посохов І. М. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 450 с.

18. Посохов І. М. Методичне забезпечення управління ризиками корпорацій / І. М. Посохов // *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу* : зб. тез доп. 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 27-29 вересня 2012 р. – Суми : ДД "Папірус", 2012. – С. 209–211.

19. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform.* 2014. № 1. pp. 314–319.

20. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform, RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics*, issue 1, pages 314-319.

21. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» [Scientific notes of the "KROK" University]*. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>

22. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.

23. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.

24. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «ХПІ»*. 2012 . № 5. S. 101–108.

25. Posokhov, I. M. (2012), "Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk", *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu "KhPI"*, no. 5, pp. 101-108.
26. Posokhov, I. M. *Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii* [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.
27. Posokhov, I. M. (2016). *Suchasni tendentsiyi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Ekonomichna intehtratsiya Ukrayiny u svitove hospodarstvo* [Contemporary trends in international economic relations. Economic integration of Ukraine into the world economy]. Kharkiv: NTU "KHPI" [in Ukrainian].
28. Posokhov I., Cherepanova V., Podrez O. Capitalization as a Tool for Managing the Development of Industry and Rail Transport. *SHS Web of Conferences*. 2019. T. 67, P. 1–6. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196701010>
29. Posokhov, I. M., Ivashchenko, P. O., and Ivanova, V. B. "Tsyklichnist innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy" [Cycle of innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Statystychni metody ta informatsiini tekhnolohii analizu sotsialno-ekonomichnoho rozvytku*. Khmelnytskyi: KhUUP, 2018. 44-48.
30. Posokhov, I. M. (2013). *Analiz doslidzhen zarubizhnyh shkil ryzyk-menedzhmentu* [Analysis of research foreign scientific schools of risk-management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 4, 164-172. Retrieved from <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> [in Ukrainian].
31. Posokhov I. Research of risk management trends in Ukraine / I. Posokhov, O. Khodyrieva // *Технологический аудит и резервы производства = Technology audit and production reserves*. – 2017. – Vol. 3, iss. 5 (35). – P. 9-13.
32. Асумпцієва Л. М. Глобалізація та регіоналізація: сучасний стан, тенденції розвитку та виклики. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2019. Вип. 201. С. 3-13.
33. Біла, С. О. Сучасні тренди розвитку зовнішньоторговельних відносин та ризику Неопротекціонізму. *Стратегія розвитку України*, 2017, (1), 11-16.
34. Регіоналізація та глобалізація в сучасному світі: *діалог культур, мов та поколінь* : збірник наукових праць. Київ: Інститут світової літератури ім. Т.Г. Шевченка НАН України, 2017.
35. Вайнер, А. (2010). Глобалізація та регіоналізація: світовий досвід та українська практика. Інститут економіки та прогнозування НАН України.
36. World Bank. (2017). *Regional Integration: Benefits and Challenges*.
37. Довгаль О. А., Казакова Н. А., 2018 Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин.
38. Довгаль О. Економічний протекціонізм: аналіз світового досвіду. *Вісн. Харк. нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія*. 2002. № 564. С. 220–222.
39. Baldwin, Low.: *Multilateralizing Regionalism*, WTO, 2009.
40. Посохов І. М. Операційні ризики: управління та основні напрями зниження / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 37. С. 229-233.
41. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.
42. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
43. Посохов І. М. Аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 39. С. 67-76.
44. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311-316.

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНО-АМЕРИКАНСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

**Посохов І. М.,**

**д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

**Галапура Є.Д.,**

**бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

Сполучені Штати – високорозвинена країна з найбільшою у світі економікою та номінальним ВВП. Крім того, США є другою найбільшою економікою в списку країн за обсягом ВВП. Тому торговельні відносини України з США та їх розвиток є одним з найважливіших для України. Активний розвиток українсько-американського торговельного співробітництва відбувається на тлі збереження певних суперечностей, які призводять до його гальмування [1; 2; 3].

Серед можливих ризиків покращення двосторонніх торговельних відносин слід відзначити такі:

- наявність нетарифних бар'єрів для доступу на ринок США;
- високий рівень зношеності основних фондів українських підприємств, що знижує конкурентоспроможність останніх на ринку США;
- низький рівень двостороннього науково-технічного співробітництва;
- політична нестабільність, високий рівень корупції, низький рівень виконавчої дисципліни в Україні (американські компанії вважають, що підприємці з Європи та інших країн мають певні переваги, оскільки американські компанії керуються Антикорупційним законом США, а європейське законодавство є більш ліберальним у цій сфері);
- недостатній рівень захисту інтелектуальної власності в Україні, зокрема продаж неліцензійних оптичних дисків, контрафактних цигарок, одягу, взуття, пестицидів, незаконне використання аудіовізуальної продукції [4; 5; 6].

Наразі існують питання щодо застосування США до України антидемпінгових та компенсаційних захисних заходів щодо імпорту окремих видів продукції металургійної та хімічної промисловості, а також квотування імпорту окремих видів текстильної продукції походженням з України до США. Також залишаються чинними антидемпінгові заходи щодо шести видів української продукції, таких як карбамід, аміачна селітра, фітинги та інші. Зі свого боку, українські урядовці висловили думку про можливість проведення антидемпінгових розслідувань щодо державних субсидій США для автомобільної промисловості та запровадження 25-відсоткового ввізного мита на повністю укомплектовані автомобілі у зв'язку з тим, що в умовах кризи провідні автовиробники США звернулися до американського уряду з проханням про надання пакету фінансової підтримки у розмірі 25 мільярдів доларів США [7; 8; 9; 10].

Імпорт свинини з США в Україну був призупинений через побоювання щодо такого захворювання, як трихінельоз. Проблемним залишається імпорт біотехнологічних продуктів, зокрема на основі сої, кукурудзи та борошняних виробів. З іншого боку, американські компанії зацікавлені у збільшенні експорту українського зерна, але цьому часто перешкоджають експортні обмеження. Американські інвестори вважають українську

систему сертифікації та стандартизації продукції перешкодою для розвитку торгівлі та інвестицій. Приблизно 8000 українських стандартів ще не відповідають міжнародним стандартам. Багато нарікань викликає вітчизняна система сертифікації та ліцензування обладнання [11; 12; 13]. Відповідно до затвердженої Експортної стратегії України, Сполучені Штати є одним із «фокусних ринків», де український експорт має значний потенціал для зростання. Враховуючи потенціал зростання світового та американського ринків, доступ до ринку США, український виробничий та експортний потенціал, а також вплив на навколишнє середовище, можна стверджувати, що найбільш перспективними товарами для американського ринку будуть столярні вироби, керамічна плитка, хлібобулочні вироби, алкогольні напої, шоколад та кондитерські вироби [14; 15; 16; 32].

Український експорт до США становить лише невелику частку від загального обсягу експорту. Однак, незважаючи на невеликий розмір, потенціал для зростання експорту до США є величезним, особливо в умовах підписання угоди про вільну торгівлю між Україною та США. Підписання цієї угоди є надзвичайно важливим, оскільки вона компенсує падіння українського експорту через війну в Україні. Сполучені Штати вже мають угоди про вільну торгівлю з 20 країнами, серед яких Австралія, Бахрейн, Канада, Чилі, Марокко та інші [17; 18; 19; 20; 21].

Розширення експорту до США було значним. Наприклад, після підписання цієї угоди експорт Чилі до США за 3 роки збільшився на 122%, Марокко за 3 роки – на 97%. Члени зони вільної торгівлі зі США також отримали прибутки від імпорту високотехнологічних товарів, обладнання та технологій [46]. Наслідуючи приклади країн, які підписали Зону вільної торгівлі з США, можна збільшити український експорт у таких категоріях, як овочі та фрукти, продукти харчування, вироби з деревини, текстиль та одяг, мінерали, а також послуги, такі як комп'ютерне програмне забезпечення та туризм. Зокрема, хороший потенціал може існувати для фруктів та овочів, оскільки Україна є одним з найбільших світових виробників овочів. Серед традиційних товарів українського експорту може бути можливість збільшити експорт заліза/сталі, але для інших важливих українських товарів, таких як зернові, американський ринок може бути закритим. Варто також відзначити надзвичайний потенціал торговельних відносин України з США, особливо у сфері послуг, інвестицій та високих технологій [22; 23; 24; 25; 26].

Підсумовуючи та формуючи повну картину перспектив торговельного співробітництва, США та Україна прогнозують український експорт до Північної Америки на кінець 2024 року на рівні 1,1 млрд. доларів, а на 2025 рік - 1,3 млрд. доларів. Цей прогноз є реалістичним, оскільки відхилення становить 3%. Не виключено, що реальна вартість експорту перевищить прогноз [27; 28; 29; 30; 31].

Сполучені Штати Америки – ринок, визначений Експортною стратегією України як центральний для українського експорту. Тому необхідно працювати над усуненням бар'єрів на ринку США, спрощенням торговельних процедур, залученням інвестицій в експортоорієнтовані галузі в Україні, а також збільшення кількості контактів між підприємствами з метою збільшення кількості експортних контрактів. Крім того, першочерговим завданням є створення робочої групи для визначення секторів для збільшення обсягів торгівлі та проведення торговельних місій для українських та іноземних компаній.

### Список використаних джерел

1. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. інт". – Харків : Іванченко І. С., 2018. – 606 с.
2. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2019. – 762 с.

3. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 2 / С. І. Архієреєв [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2020. – 702 с.
4. Посохов І. М. Аналіз рівня життя населення та особливості державного регулювання цін на соціально значимі товари в Україні / І. М. Посохов. – Х. : Вид-во ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2006. – С. 64–71. – (N 743 : Економічна серія).
5. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
6. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
7. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
8. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.
9. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.
10. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
11. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. 159 с.
12. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.
13. Посохов І. М. Реінженіринг у міжнародному бізнесі / І. М. Посохов, С. Ю. Лукіна // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 3-7.
14. Посохов І. М. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС / І. М. Посохов, Є. О. Проскуріна // *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів = Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. – Полтава : Сидоренко А. В., 2022. – С. 45-48.
15. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.
16. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.

17. Посохов І.М. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство / Посохов І.М. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 450 с.
18. Посохов І. М. Методичне забезпечення управління ризиками корпорацій / І. М. Посохов // *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу* : зб. тез доп. 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 27-29 вересня 2012 р. – Суми : ДД "Папірус", 2012. – С. 209–211.
19. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform.* 2014. № 1. pp. 314–319.
20. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform, RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS (KHARKIV, UKRAINE)*, Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.
21. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» [Scientific notes of the "KROK" University]*. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
22. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.
23. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.
24. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.
25. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.
26. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.
27. Posokhov, I. M. (2016). Suchasni tendentsiyi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Ekonomichna intehtratsiya Ukrayiny u svitove hospodarstvo [Contemporary trends in international economic relations. Economic integration of Ukraine into the world economy]. Kharkiv: NTU "KHPI" [in Ukrainian].
28. Posokhov I., Cherepanova V., Podrez O. Capitalization as a Tool for Managing the Development of Industry and Rail Transport. *SHS Web of Conferences*. 2019. T. 67, P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196701010>
29. Posokhov, I. M., Ivashchenko, P. O., and Ivanova, V. B. “Tsyklichnist innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy“ [Cycle of innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Statystychni metody ta informatsiini tekhnolohii analizu sotsialno-ekonomichnoho rozvytku*. Khmelnytskyi: KhUUP, 2018. 44-48.
30. Posokhov, I. M. (2013). Analiz doslidzhen zarubizhnyh shkil ryzyk-menedzhmentu [Analysis of research foreign scientific schools of risk-management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 4, 164-172. Retrieved from <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> [in Ukrainian].
31. Posokhov I. Research of risk management trends in Ukraine / I. Posokhov, O. Khodyrieva // *Технологический аудит и резервы производства = Technology audit and production reserves*. – 2017. – Vol. 3, iss. 5 (35). – P. 9-13.
32. Яценко О. Спрощення торгівлі та економічний розвиток: співробітництво між Україною та країнами Північної Америки / О. Яценко, К.С. Schneeberger, Т. Тананаіко // *Теорія управління та дослідження розвитку сільського бізнесу та інфраструктури*. - 2018. - Вип. 40. - № 1. - С. 103-117.



## **DETERMINATION OF THE CONTENT AND LEGAL BASIS OF OFFSHORE ENTERPRISE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

**Novik I.O.**

**associate professor, candidate of economic sciences**

**National Technical University**

**"Kharkiv Polytechnic Institute"**

**Kharkiv, Ukraine**

An offshore enterprise, as a rule, operates in jurisdictions with low taxes or my regulators-companies, which allows to minimize efforts and increase competitiveness. One of the management issues of such enterprises solves any legal, ethical and economic problems that require careful study of the issues and legal functions of offshore companies.

An offshore enterprise is a legal entity detained in a jurisdiction separate from that where it actually conducts its main activity. Such companies are obliged to rehabilitate in countries or regions that provide additional services and reduce noise and regulation. These jurisdictions are specified in "offshore zones", including such countries as Panama, the British Virgin Islands, the Cayman Islands and others. The main motive for the creation of offshore companies is the optimization of compliant requirements, confidentiality and the possibility of unique supranational regulation [1].

From a legal point of view, foreign entrepreneurship can be modified by the legislation of the country in which it is permitted. One large jurisdiction provides liberal conditions for offshore business, which gives minimal opportunities to ensure transparency and financial stability. Thus, in turn, it is possible to take part with pleasure in submitting contributions or joining real assets of companies that are often criticized by international organizations and ranks in their countries. The basic principles of management of offshore enterprises provide cashless effective control over financial flows, additional security measures in one form or another, as well as observed minimum liquidity opportunities before repeated regulated guarantees.

The legal bases for the management of offshore enterprises are regulated directly by the internal legislation of the country of restitution. As a rule, external zones create a pleasant atmosphere for business, helping small businesses to optimize their activity. In such companies, it is possible to include minimum profit rates, the stability of payments on income from capital, as well as the observance of confidentiality of information about the owners of the companies. On an international scale, offshore enterprises have separate rules and regulations established to combat evasion of benefits and cash payments.

As part of the financial management of offshore companies, it is important to ensure compliance with financial operations depending on the jurisdiction, deregulation of enterprises, and also to avoid violations of international norms even when it is necessary to comply with tax requirements. For these offshore enterprises, warehouse financial schemes are often used, which allow to minimize compliant obligations, redirecting income to jurisprudence with a lower level of service. Such schemes can include transfer service, operations with local services, license prices and other ways of optimizing taxable assets [2].

At the same time, the choice of offshore companies is not illegal, and companies can use the funds to take care of paid gifts or join assets. This leads to a uniform solution to issues of service provision between many companies that work in national markets and finalize all municipal laws, as well as offshore companies that may have unique such habits. In addition, the use of offshore enterprises can also be pushed to systems of additional regulation and enterprises to increase sustainability in the global economy.

International organizations, such as the Organization for Economic Development and Development (OECD), are actively working on compliance with standards and recommendations for the success and payment of benefits to help offshore companies. One such initiative is BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), which indicates an opportunity for companies to reduce their taxable income by shifting profits to a jurisdiction with a low level of support. An important role in this process is also highlighted by national detachments that introduce legislative provisions to prevent abusive offshore schemes [3].

A separate issue in the context of managing offshore enterprises is the issue of corporate social responsibility (CSR). Modern business is increasingly faced with requirements for transparency and ethics of its activities from investors, customers and society as a whole. The use of offshore companies may contradict the principles of CSR, especially when it comes to avoiding taxes or hiding real financial results. This, in turn, may negatively affect the company's reputation and lead to a loss of trust from its stakeholders.

Managing offshore enterprises requires a careful balance between the company's desire to minimize its costs and the need to comply with international legal norms and ethical standards. Successful functioning of offshore enterprises is possible only if the requirements of the jurisdiction of registration and international standards for preventing tax evasion are met. In this context, the role of international organizations and national governments in ensuring the transparency of the activities of offshore companies and preventing abuse by unscrupulous enterprises is important.

Thus, an offshore company is an important tool for global business, allowing companies to reduce their tax liabilities and improve management efficiency. However, the operation of such enterprises is closely related to a number of legal and ethical issues that require clear regulation and control by the international community. The management of an offshore company should be based on the principles of transparency, responsibility and compliance with international standards in order to avoid negative consequences for the global economy and the reputation of companies using offshore schemes.

### **List of references**

1. Баймуратов М. О., Зоріна О. І. Офшорні зони у сучасному всесвіті: питання теорії та практики. Одеса: Фенікс, 2017. 174 с.
2. Офшорні компанії: путівник / О. Ніцевич та ін; за ред. І. І. Мовляка. Одеса: Фенікс, 2018. 83 с.
3. Grundy M., Nathan A. Offshore business center: a world survey. London: Sweet & Maxwell, 2019. 137 p.

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ЕКОНОМІЧНІЙ ДИПЛОМАТІЇ

**Кухарик В. В.,**

доцент кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами, ВНУ імені Лесі Українки

Цифровізація значно впливає на економічну дипломатію, відкриваючи можливості для підвищення ефективності дипломатичних процесів, залучення інвестицій і зміцнення міжнародної конкурентоспроможності. Проте стрімкий розвиток технологій супроводжується появою нових викликів, що потребують адаптації та впровадження інноваційних підходів. У цьому контексті цифрова економічна дипломатія стає важливим елементом сучасної зовнішньоекономічної політики.

Цифрова економічна дипломатія використовує широкий спектр інструментів, які запозичені з економічної та цифрової дипломатії. Основною метою є інтеграція цифрових технологій у традиційні дипломатичні методи для підвищення ефективності комунікацій, переговорів і міжнародної співпраці. Цей процес дозволяє країнам досягати своїх зовнішньоекономічних цілей, адаптуючись до умов глобалізації.

Для ефективної реалізації цифрової економічної дипломатії важливо розуміти не лише можливості, які відкриваються завдяки інтеграції цифрових технологій, але й інструменти, що вже традиційно використовуються в рамках економічної дипломатії. Вони закладають основу для побудови міжнародної співпраці та сприяють досягненню зовнішньоекономічних цілей держави.

Економічна дипломатія є багатогранною сферою, яка включає як інструменти сприяння міжнародному співробітництву, так і засоби економічного тиску. Огляд цих інструментів дозволяє не лише зрозуміти їхню роль у глобальній економіці, але й оцінити, як цифрові технології можуть інтегруватися в цей контекст, підвищуючи ефективність традиційних дипломатичних процесів.

Розглянемо основні інструменти економічної дипломатії, які слугують фундаментом для впровадження цифрових рішень і є важливим елементом зовнішньоекономічної політики країн.

Економічна дипломатія охоплює різноманітні засоби, спрямовані на сприяння міжнародному співробітництву або, за необхідності, обмеження взаємодії між країнами. До позитивних інструментів, які сприяють налагодженню партнерських відносин, належать:

- діяльність дипломатичних представництв, торговельних місій і економічних відділів;
- організація переговорів та укладення міжнародних угод;
- надання міжнародної економічної допомоги;
- проведення бізнес-форумів, виставок і презентацій;
- аналіз конкурентного середовища для визначення перспективних напрямів співпраці.

Ці інструменти спрямовані на створення сприятливих умов для економічного розвитку, залучення інвестицій і зміцнення позицій країни у світовій економіці. Наприклад, бізнес-форуми дозволяють розширювати ділові контакти, а економічна допомога сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин із країнами-реципієнтами.

Однак у контексті геополітичного напруження або економічних конфліктів країни часто використовують негативні інструменти. До них належать економічні санкції, ембарго та торговельні війни. Ці заходи створюють бар'єри для міжнародної співпраці, але

можуть бути ефективними у досягненні стратегічних цілей, наприклад, тиску на політичний режим або захисту національних інтересів.

Проведений аналіз інструментів економічної дипломатії, що слугують основою для формування ефективної міжнародної економічної взаємодії, створює підґрунтя для подальшого дослідження специфіки та ролі інструментів цифрової дипломатії в умовах глобальної цифровізації. На основі узагальнення сучасних наукових досліджень виділити основні механізми, які формують сучасну цифрову дипломатію [9; 1; 13]:

**1. Соціальні медіа як канал дипломатичної комунікації.** Платформи, такі як Facebook, Twitter, LinkedIn та Instagram, є важливими інструментами для охоплення глобальної аудиторії та поширення ключових економічних меседжів. Вони дозволяють швидко інформувати про ініціативи, бізнес-події чи зміни в економічній політиці. Соціальні медіа сприяють побудові дипломатичних стратегій завдяки миттєвому розповсюдженню інформації та інтерактивній взаємодії з аудиторією.

**2. Аналітика великих даних (Big Data).** Використання великих даних у цифровій дипломатії дозволяє глибше аналізувати громадську думку, оцінювати настрої щодо ключових міжнародних ініціатив і прогнозувати економічні тенденції. Це створює базу для прийняття обґрунтованих рішень. Аналіз цифрового дискурсу, наприклад, у соціальних мережах, дозволяє дипломатам краще розуміти настрої громадськості та підвищувати ефективність своєї роботи.

**3. Цифрові платформи співпраці.** Створення платформ для обміну інформацією, гармонізації регуляторних стандартів і надання спільних послуг стало ключовим елементом у міжнародній взаємодії. Такі ініціативи сприяють прозорості, ефективності міжнародної торгівлі та автоматизації процедур, що підвищує ефективність транскордонної економічної співпраці.

**4. Цифрові нормативні стандарти.** Встановлення міжнародних правил і стандартів для регулювання поведінки держав у кіберпросторі має вирішальне значення для уникнення конфліктів. Нормативні бази сприяють підвищенню довіри між країнами, знижують ризики цифрових загроз і створюють стабільне середовище для міжнародного співробітництва.

**5. Віртуальні переговори та цифрові конференції.** Використання цифрових технологій для організації міжнародних зустрічей дозволяє значно економити ресурси та час. Віртуальні переговори забезпечують безперервність міжнародного діалогу навіть в умовах глобальних криз. Окрім економічної ефективності, цей формат дозволяє залучати учасників із різних регіонів, сприяючи розширенню можливостей співпраці та інтеграції.

Дослідження інструментів економічної та цифрової дипломатії, які є базовими складовими міжнародної взаємодії в умовах глобалізації та цифрової трансформації, логічно доповнюється вивченням інструментів цифрової економічної дипломатії. Цей напрямок інтегрує економічні механізми з цифровими технологіями, формуючи інноваційні підходи до реалізації завдань зовнішньоекономічної політики та зміцнення позицій держав у глобальній економіці.

Цифрова економічна дипломатія є багатогранною сферою, що базується на використанні сучасних технологій та інноваційних інструментів, які забезпечують ефективне досягнення економічних цілей держав у контексті глобальної цифрової трансформації. Її ключова мета полягає у просуванні національних інтересів, залученні інвестицій, розширенні міжнародної співпраці та адаптації до нових викликів глобальної економіки.

Цифрові інструменти не лише оптимізують традиційні дипломатичні процеси, але й створюють нові механізми взаємодії між країнами, що відповідають потребам сучасного цифрового світу. Для систематизації підходів до використання цих технологій доцільно класифікувати інструменти цифрової економічної дипломатії на дві основні групи: позитивні, спрямовані на зміцнення співпраці та формування міжнародних партнерств, і негативні, які використовуються для обмеження або здійснення економічного тиску

(Рис.1.). Такий поділ дозволяє не лише оцінити їхню роль у зовнішньоекономічній політиці, але й визначити потенціал та ризики їхнього застосування в умовах цифрової трансформації.

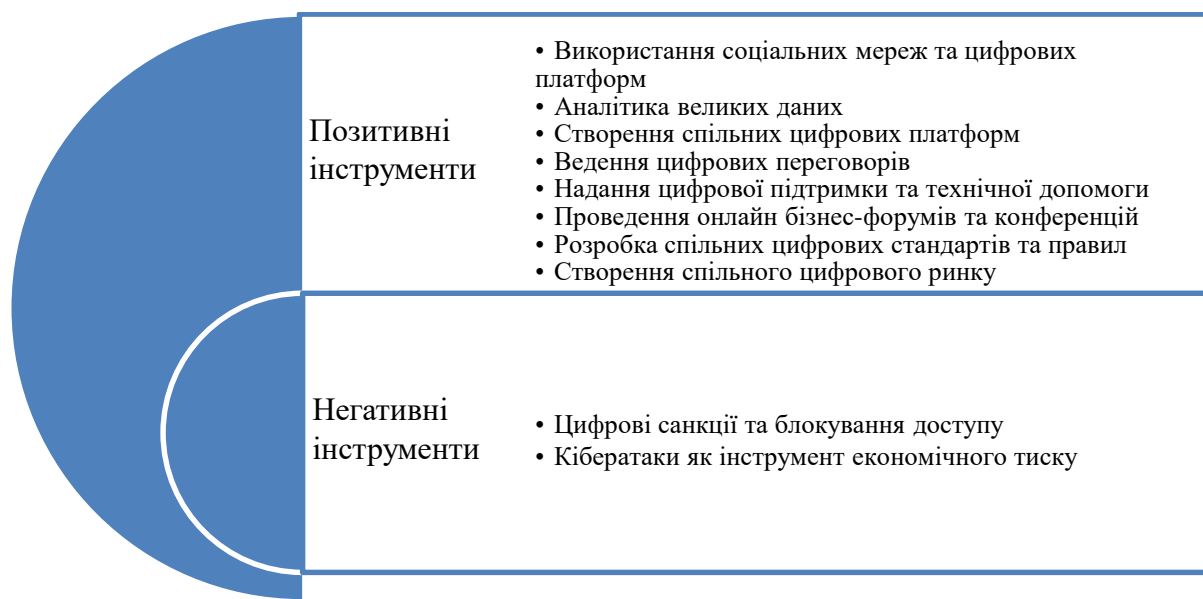


Рис.1. Інструменти економічної дипломатії

*\*Джерело: складено автором на основі систематизації інформації з різних джерел*

Соціальні мережі є важливим інструментом цифрової економічної дипломатії, що використовується дипломатичними установами для поширення економічно значущої інформації та налагодження комунікації з цільовою аудиторією. Зокрема, Посольство США в Україні через Facebook інформує про економічні та комерційні події [14]. Посольство Японії в Польщі публікує інформацію про форуми та зустрічі для інвесторів [5], а Посольство Канади в Україні поширює торговельні пропозиції та сприяє налагодженню ділових контактів [4].

Аналітика великих даних є важливим інструментом цифрової економічної дипломатії, що дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги інформації з цифрових джерел, таких як соціальні мережі, онлайн-ЗМІ та блоги, для прийняття обґрунтованих рішень. Це сприяє вивченню громадської думки щодо ключових економічних ініціатив, зокрема торговельних угод, і розробці адресних комунікаційних стратегій для підтримки угод серед громадськості та політичних лідерів. Наприклад, дослідження [7] демонструє, як аналіз майже мільйона твітів за п'ять років допоміг розкрити сприйняття громадськістю відносин ЄС із Китаєм, Індією та Росією.

Спільні цифрові платформи є ключовим інструментом цифрової економічної дипломатії, сприяючи обміну даними в реальному часі, розвитку спільних цифрових послуг і гармонізації технічних стандартів між країнами. Прикладом є ініціатива ЄС «Багаторічний стратегічний план електронної митниці» (MASP-C), що передбачає повний перехід до електронних митних процедур до кінця 2025 року. Платформа e-Customs, заснована на штучному інтелекті, дозволяє автоматизувати митні операції, знижувати витрати, підвищувати безпеку та конкурентоспроможність підприємств [3].

Цифрові переговори у форматі відеоконференцій є важливим інструментом цифрової економічної дипломатії, що сприяє швидкій організації міжнародних перемовин, економії ресурсів та залученню експертів дистанційно. У період пандемії COVID-19 вони забезпечили безперервність глобальних торговельних переговорів, дозволяючи мінімізувати логістичні витрати та залучати учасників з усього світу. Відеоформат також сприяв дослідженню більш гнучких форматів зустрічей, знижуючи технічне навантаження, що підкреслюється у дослідженні [8].

Цифрова підтримка та технічна допомога є важливими елементами цифрової економічної дипломатії, сприяючи впровадженню інновацій, прискоренню цифровізації та зміцненню міжнародного співробітництва. У межах проєкту EU4DigitalUA ЄС підтримує Україну в розвитку електронного адміністрування, цифрового підпису та електронних послуг, реалізацію яких очолює Естонська академія електронного урядування [10].

Онлайн бізнес-форуми та конференції є важливим інструментом цифрової економічної дипломатії, що сприяють розвитку міжнародних ділових контактів. Вони дозволяють залучати широку аудиторію без значних витрат на відрядження та забезпечують можливість індивідуальних зустрічей у режимі відеоконференцій. Під час пандемії багато таких заходів перейшли в онлайн-формат, зокрема Web Summit 2023, що зібрав 70 236 учасників із 153 країн і представив 2608 стартапів, третина з яких були засновані жінками [11].

Розробка узгоджених цифрових стандартів є ключовим напрямом цифрової економічної дипломатії, що сприяє створенню єдиного цифрового простору та спрощенню транскордонного документообігу. Уніфіковані стандарти електронного підпису забезпечують ефективність у транскордонному документообігу. В Україні важливим кроком стало впровадження Закону «Про електронні довірчі послуги» (2018), що адаптував національне законодавство до стандартів ЄС відповідно до Регламенту eIDAS 910/2014, сприяючи гармонізації цифрових правил і спрощенню міжнародних процедур [15].

Спільний цифровий ринок відіграє ключову роль у цифровій економічній дипломатії, сприяючи зміцненню міжнародної кооперації та інтеграції економік. Його метою є узгодження регуляторних норм, що забезпечує ефективну транскордонну співпрацю, стимулює міжнародну торгівлю, залучення інвестицій та розвиток інновацій. Прикладом є Єдиний цифровий ринок ЄС (DSM), що охоплює 30 ініціатив, спрямованих на розширення доступу до цифрових продуктів, розвиток мереж і послуг, а також підвищення потенціалу цифрової економіки. DSM сприяє формуванню нових робочих місць, забезпечує значний економічний дохід та підтримує модернізацію державних послуг [6].

Позитивні інструменти цифрової економічної дипломатії значно розширюють можливості міжнародної співпраці, сприяючи інтеграції економік і поглибленню глобальної взаємодії. Водночас цифрові технології можуть слугувати не лише засобом зміцнення партнерств, але й інструментом деструктивного впливу, що активно застосовується в умовах геополітичної напруженості. Розвиток цих технологій супроводжується виникненням нових викликів, серед яких ключову роль відіграють цифрові санкції та кібератаки. Цифрові санкції передбачають обмеження доступу до передових технологій, обладнання та електронних платіжних систем, що уповільнює економічну інтеграцію постраждалих країн. Такий підхід демонструють санкції, запроваджені проти Росії після її агресії в Україні, які включали відключення банків від системи SWIFT та обмеження доступу до ключових технологій, перешкоджаючи економічному розвитку [2].

Кібератаки завдають збитків, порушуючи роботу ключових інфраструктур і впливаючи на глобальні економічні показники, зокрема знижуючи ВВП і підвищуючи інфляцію [12]. Ці ризики підкреслюють потребу у створенні глобальних механізмів регулювання та кіберзахисту.

Зважаючи на викладене вище, цифрова економічна дипломатія виступає ключовим інструментом у забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної політики держав, спрямованої на інтеграцію в глобальну економіку, розширення міжнародної співпраці та зміцнення конкурентних позицій на світовій арені. Її багатогранність, що поєднує інноваційні технології з традиційними дипломатичними практиками, дозволяє адаптуватися до сучасних викликів і водночас використовувати можливості цифровізації для досягнення стратегічних цілей. Урахування потенціалу цифрових інструментів і їх

ефективна інтеграція в дипломатичну практику є важливими чинниками сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності держав.

### Список використаних джерел

1. AZEEZ, I. A. A. (2023). The Influence of Digital Diplomacy on Foreign Policy. *Journal of Tourism Economics and Policy*, 3(3), 189-203. URL: <https://journalkeberlanjutan.com/index.php/jtep/article/view/770/682> (accessed: 05.01.2025).
2. Coping with Technology Sanctions in the Russian Financial Sector. URL: <https://dgap.org/en/research/publications/coping-technology-sanctions-russian-financial-sector> (accessed: 09.01.2025).
3. Electronic Customs Multi-Annual Strategic Plan for Customs 2023 Revision. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2023-12/000.%20MASP-C\\_Rev.%202023\\_Main%20Body\\_v1.0.pdf](https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2023-12/000.%20MASP-C_Rev.%202023_Main%20Body_v1.0.pdf) (accessed: 22.01.2025).
4. Embassy of Canada to Ukraine. URL: <https://www.facebook.com/CanadainUkraine/> (accessed: 10.01.2025).
5. Embassy of Japan in Poland. URL: <https://www.facebook.com/JapanEmb.Poland> (accessed: 10.01.2025).
6. EU Digital Single Market Aspects. URL: <https://enterprise.gov.ie/en/what-we-do/the-business-environment/digital-single-market/eu-digital-single-market-aspects/> (accessed: 07.01.2025).
7. Lewin Schmitt (2021). WHAT'S IN A TWEET? Twitter's impact on public opinion and EU foreign affairs. URL: <https://doi.org/10.24241/docCIDOB.2021.11> (accessed: 12.01.2025).
8. Low, P., & Wolfe, R. (2020). *How the WTO kept talking: Lessons from the COVID-19 crisis*. Revitalising Multilateralism, P. 71–77. URL: <http://ciwto.uibe.edu.cn/english/docs/2021-06/83adeca04a9f4941b0369461418545ed.pdf#page=70> (дата доступу accessed: in Ukraine. URL: <https://eufordigital.eu/new-eu4digitalua-project-supports-digital-transformation-in-ukraine/> (accessed: 05.01.2025).
9. Maulana, Y. I., & Fajar, I. (2023). Analysis of Cyber Diplomacy and its Challenges for the Digital Era Community. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4(2), 169-177. URL: <https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i2.587> (accessed: 02.01.2025).
10. New EU4DigitalUA project supports digital transformation in Ukraine. URL: <https://eufordigital.eu/new-eu4digitalua-project-supports-digital-transformation-in-ukraine/> (дата доступу: 05.01.2025).
11. Record number of startups, 43 percent women, and 70,236 attendees at Web Summit. URL: <https://webdev-media-library.s3-accelerate.amazonaws.com/websummit/2323/11/Web-Summit-2023-Numbers.pdf> (accessed: 08.01.2025).
12. The economic consequences of coordinated cyber-attacks. URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/research-analysis/the-economic-consequences-of-coordinated-cyberattacks.html> (accessed: 09.01.2025).
13. Triwibowo, A. (2023). The Characteristics of Indonesian Digital Diplomacy. *JAS (Journal of ASEAN Studies)*, 11(1), 167-196. URL: <https://doi.org/10.21512/jas.v11i1.8525> (accessed: 04.01.2025).
14. U.S. Embassy Kyiv Ukraine. URL: <https://www.facebook.com/usdos.ukraine> (accessed: 10.01.2025).
15. Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VII “Про електронні довірчі послуги”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата доступу: 08.01.2025).

## **АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

**Посохов І. М.,**  
**д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу**  
**і міжнародних економічних відносин,**  
**Національний технічний університет**  
**«Харківський політехнічний інститут»**

**Гузе С.К.,**  
**бакалавр кафедри економіки бізнесу**  
**і міжнародних економічних відносин,**  
**Національний технічний університет**  
**«Харківський політехнічний інститут»**

В 2014 р. Україна підписала «Угоду про асоціацію з ЄС», тобто продовжила свої реформи у сфері міжнародної торгівлі, таким чином наблизили вітчизняне законодавство до норм ЄС, що стало значним кроком уперед. Така гармонізація привела до зменшення нетарифних бар'єрів у торгівлі з ЄС і створила можливості для кращого доступу до ринків третіх країн.

Відтоді Україна продовжує активно підписувати угоди про ЗВТ, в січні 2022 р. вона мала дев'ятнадцять угод про ЗВТ з сорока сім'ю державами, що мають понад 50% її товарообігу.

У наш час найбільш важливим торговим партнером України виступає Європейський Союз. Політика незалежної України щодо розвитку відносин з ЄС реалізується на основі ЗУ «Про засади зовнішньої і внутрішньої політики», статті 11 даного Закону, згідно якого одним з основних напрямів зовнішньої політики країни є «напрямок європейської інтеграції України в економічне, політичне та правове поле для набуття членства в ЄС» [32].

У наш час, частка товарообігу між Україною та ЄС становить 41,5% від загального обсягу зовнішньої торгівлі України, а обсяги торгового обороту після приєднання до зони вільної торгівлі стабільно зростають. Таким чином, у період за дев'ять місяців 2019 р. обсяг зовнішньої торгівлі товарами між Україною та країнами Європейського Союзу у порівнянні з періодом 2018 р. зріс на 7,1%, у той час, як рівень експорту збільшився на 6,1%, а рівень імпорту зріс на 7,9% [1-50].

Україна освоює ринок Європейського Союзу з новими продуктами, серед яких зростає частка товарів з високим ступенем переробки. Також Україна активно використовує можливості ЗВТ з ЄС: безмитного експорту в рамках встановлених тарифних квот.

У 2019 р. вітчизняні експортери використали тридцять дві з сорока наявних тарифних квот, одинадцять з яких використовувалися в повному обсязі, дві з яких використовувалися на понад 95% (у 2018 р. – в межах тридцяти двох тарифних квот, в 2017 р. – в межах двадцяти дев'яти тарифних квот, а в 2016 р. – в межах двадцяти шести тарифних квот) [1; 2; 3; 6; 7; 8; 9; 10; 33].

Угода про асоціацію зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом передбачає не тільки скасування тарифних ставок у двосторонній торгівлі. Україні необхідно також запровадити європейські фіто санітарні правила, європейські технічні стандарти, інші правила, що стосуються безпеки харчової продукції та промислових товарів [33; 34; 41; 42; 43; 44].

Основним документом, що визначає зміст, форму, процедуру і механізми координації партнерства між Україною та Європейським Союзом, є Угода про асоціацію



України та Європейського Союзу (ст. 460-470 Гл.1 «Інституційна структура» Р.VII «Інституційні, загальні та прикінцеві положення»), що визначає перелік основних координуючих органів: Комітет асоціації, Саміти Україна–ЄС, Платформа громадянського суспільства, Парламентський комітет асоціації [4; 5; 45; 46; 47].

В 2019 р. внесено зміни до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (Додаток I-A) в частині зростання рівня зобов'язань ЄС, згідно з яким ЄС збільшує свої обсяги за тарифними квотами на м'ясо птиці. Це дозволить захистити інтереси українських виробників м'яса птиці, розширити асортимент товарів і послуг на внутрішньому ринку.

За підсумками 2020 року частка торгівлі товарами і послугами з ЄС досягла 40,7% від обсягу торгівлі України (за підсумками першого півріччя 2021 р. склала 40,0%) [35].

Крім країн Європейського Союзу, важливими торговими партнерами України є США, Канада, Китай тощо. Угоди щодо вільної торгівлі є з Канадою, яка передбачає державні закупівлі та торгівлю товарами; Македонією, Грузією (торгівля товарами), Чорногорією (торгівля товарами, а також послугами), країнами ЄАВТ (Ісландія, Ліхтенштейн, Швейцарія, Норвегія) [11; 12; 13; 14; 36; 48; 49; 50].

3 лютого 2022 р. Україна і Туреччина підписали угоду про вільну торгівлю, 2 серпня 2024 р. Туреччина ратифікувала цю угоду. Обсяг торгівлі між двома країнами в 2023 р. досяг 7,3 мільярда доларів США. Очікується, що за короткий період часу дії угоди про вільну торгівлю обсяг торгівлі зросте до 10 мільярдів доларів [37, 38].

Угода про ЗВТ між Туреччиною та Україною, зокрема, передбачає скасування Туреччиною мита приблизно на 93,4% промислової продукції та 7,6 % продукції сільського господарства. Після перехідного періоду (3-7 років) Туреччина скасує мита на 1,5 % промислових товарів і 28,5% продукції сільського господарства [15; 16; 17; 18].

Україна, в свою чергу, скасує імпорتنі мита приблизно на 56% товарів і 11,5% продукції сільського господарства. Після завершення перехідного періоду (2-5 років для промислової продукції, 2-10 років для продукції сільського господарства). Україна скасує імпорتنі мита на 43,2% промислової продукції та 53,7% продукції сільського господарства.

Україна та Туреччина будуть продовжувати співпрацю та посилювати спільну торгівлю і збільшувати рівень інвестицій на підставі реалізації спільних інтересів. Ратифікація Туреччиною угоди про ЗВТ з Україною дозволяє об'єднати всі чорноморські країни, за виключенням рф, в єдиний економічний простір, що дозволить цим країнам здійснювати вільну торгівлю [19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 37, 38].

Що стосується співпраці зі Сполученими Штатами, то відповідно до Закону США про торгівлю, загальна система преференцій США (GSP/GSP) була створена для стимулювання економічного зростання в державах, що розвиваються, за рахунок надання товарам по тарифних лініях США пільгового безмитного імпорту з країн-бенефіціарів GSP (121 країні, включаючи Україну). Відповідно до даного Закону уряд США погодив більше 5000 пільгових безмитних тарифних ліній на імпорт товарів в США.

За даними Мінекономіки України, в період з 2012 по 2018 рік в рамках GSP Україна кожен рік експортувала в США товарів на суму від 26 до 70 мільйонів доларів, зокрема деякі види нафтопродуктів, діоксин титану, феромарганець, вентилятори, вироби з дерева, бурові інструменти та обладнання, кондитерські вироби, деякі види оптики, шоколадні вироби [39].

Незважаючи на незаперечне підтвердження політики вільної торгівлі, вона ніде не була реалізована в чистому вигляді, навіть в Україні. Використання протекціонізму в деяких галузях свідчить, що основним видом експорту є сировина, а також товари з низькою доданою вартістю.

Вітчизняні товари різних галузей також є слабкими конкурентами, внаслідок того, що економіка все ще орієнтована на ресурси, тому слід розвивати виробництво товарів із високою доданою вартістю і наукомістке виробництво.

Вплив повномасштабної війни на зовнішньоекономічні зв'язки України був

руйнівним. Протягом весни 2022 року український товарний експорт скоротився майже вдвічі, переважно через блокаду росією чорноморських портів. Нещодавня угода про дозвіл морських перевезень зерна, супутніх товарів і добрив є важливою, але недостатньою для повного відновлення експорту. Через блокаду торгівля все більше зосереджується на ЄС, його частка підскочила з 40% до понад 70% загального експорту. Країни ЄС і Молдова у наш час є єдиними доступними міжнародними торговельними партнерами [26; 27; 28; 29; 30; 31].

З 2014 по 2024 рік Україна стала значним гравцем, як на світовому ринку продовольства, так і на ринку продовольства країн Європейського Союзу. Україна посіла на світовому ринку продовольства після США друге місце по експорту зернових культур та провідним постачальником соняшникової олії. Україна експортує екологічну чисту (без ГМО) продукцію АПК (сою, кукурудзу тощо) на ринок країн Європейського Союзу, яка має там значний попит, внаслідок відповідності високим стандартам якості продукції. Проте участь України в глобальних ланцюгах доданої вартості є обмеженою, вона постачає сировину (зерно, залізну руду) і проміжні товари, такі як соняшникова олія наливом, різні чорні метали, комплекти дротів запалювання тощо, але її роль у кінцевому виробництві є незначною. У серпні 2022 року відвантаження зерна – 2,5 млн. тонн, зросло вдвічі в порівнянні з весною 2022 року.

За січень-лютий 2024 р. експорт України в країни Європейського Союзу склав 57% від загального обсягу експорту (і трохи менше 50% імпорту), країни СНД - 4%, інші країни - 39%. Після імплементації Угоди про асоціацію та вільну торгівлю з країнами ЄС 2016 р. Україна значно лібералізувала свій доступ до ринків Європейського Союзу. Європейський Союз в червні 2022 р. запровадив план дій «Коридор солідарності», щоб створити нові логістичні шляхи для України. По суті, «Коридор солідарності» посилив вільний торговий режим, що дозволило їй отримати 50 мільярдів євро. Рішення Європейського Союзу допомогло Україні відновити переорієнтувати експорт сировини, аграрної продукції та товарів з основного експортного маршруту Чорним морем, внаслідок його блокади і змушена швидко перейти на більш дорогі маршрути суходелу. Оскільки доступу до інших ринків не було, рішення Євросоюзу розширило доступ України до ринку країн ЄС. Безмитна торгівля завжди була кращою, ніж торгівля з використанням мита. Завдяки двом рокам безвізового режиму компанії, що працюють в Україні, змогли вижити і продовжити розвиток. Для підприємств, які бажають продовжувати розвиватися в Україні, зовнішній ринок став новим джерелом доходу, а також напрямком розвитку. В 2023 році на сільськогосподарську продукцію припадало біля 50 % всього вітчизняного експорту до країн Європейського Союзу, тобто зростання експорту України в країни ЄС відбулося за рахунок експорту продукції сільського господарства [40].

### Список використаних джерел

1. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. інт". – Харків : Іванченко І. С., 2018. – 606 с.
2. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2019. – 762 с.
3. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 2 / С. І. Архієреєв [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2020. – 702 с.
4. Посохов І. М. Аналіз рівня життя населення та особливості державного регулювання цін на соціально значимі товари в Україні / І. М. Посохов. – Х. : Вид-во ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2006. – С. 64–71. – (N 743 : Економічна серія).

5. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
6. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
7. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
8. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.
9. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.
10. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
11. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. 159 с.
12. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.
13. Посохов І. М. Реінженіринг у міжнародному бізнесі / І. М. Посохов, С. Ю. Лукіна // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 3-7.
14. Посохов І. М. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС / І. М. Посохов, Є. О. Проскуріна // *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів = Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. – Полтава : Сидоренко А. В., 2022. – С. 45-48.
15. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.
16. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.
17. Посохов І. М. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство / Посохов І. М. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 450 с.
18. Посохов І. М. Методичне забезпечення управління ризиками корпорацій / І. М. Посохов // *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу* : зб. тез доп. 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 27-29 вересня 2012 р. – Суми : ДД "Папірус", 2012. – С. 209–211.
19. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform.* 2014. № 1. pp. 314–319.

20. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" Business Inform, *RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS* (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.
21. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific notes of the "KROK" University]. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
22. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenko, 2020. 175 p.
23. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.
24. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.
25. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.
26. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.
27. Posokhov, I. M. (2016). Suchasni tendentsiyi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Ekonomichna intehtratsiya Ukrayiny u svitove hospodarstvo [Contemporary trends in international economic relations. Economic integration of Ukraine into the world economy]. Kharkiv: NTU "KHPI" [in Ukrainian].
28. Posokhov I., Cherepanova V., Podrez O. Capitalization as a Tool for Managing the Development of Industry and Rail Transport. *SHS Web of Conferences*. 2019. T. 67, P. 1–6. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196701010>
29. Posokhov, I. M., Ivashchenko, P. O., and Ivanova, V. B. “Tsyklichnist innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy“ [Cycle of innovative activity of Ukrainian enterprises]. Statystychni metody ta informatsiini tekhnolohii analizu sotsialno-ekonomichnoho rozvytku. Khmelnytskyi: KhUUP, 2018. 44-48.
30. Posokhov, I. M. (2013). Analiz doslidzhen zarubizhnykh shkil ryzyk-menedzhmentu [Analysis of research foreign scientific schools of risk-management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 4, 164-172. Retrieved from <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> [in Ukrainian].
31. Posokhov I. Research of risk management trends in Ukraine / I. Posokhov, O. Khodyrieva // *Технологический аудит и резервы производства = Technology audit and production reserves*. – 2017. – Vol. 3, iss. 5 (35). – P. 9-13.
32. Торговельна політика та комерційна дипломатія: тестові й аналітичні завдання : навч.-метод. посібник / укл.: Т.В. Марченко. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 96 с.
33. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 30.11.2015 [Електронний ресурс]. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011?test=XX7MfyrCSgkyWMRIZikV8huZHI4sos80msh8Ie6](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011?test=XX7MfyrCSgkyWMRIZikV8huZHI4sos80msh8Ie6).
34. Чекаленко Л.Д. Зовнішня політика України : підручник . – Київ : LAT і К, 2015 . – 478 с.
35. Кваша С. М., Діброва А. Д., Нів’євський О. В., Мартишев П. А. Аграрна політика: навчальний посібник. 2-ге видання, перероблене і доповнене. Київ: НУБіП України, 2022. 316 с.

36. Корінець Р. Сільський розвиток. Посібник для фахівців з аграрного та сільського розвитку територіальних громад. Київ. 2023. 158 с.
37. Туреччина ратифікувала угоду про "торговельний безвіз" з Україною. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/08/2/717500/>
38. Туреччина ратифікувала угоду про зону вільної торгівлі (ЗБТ) з Україною. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3891362-turecina-ratifikuvala-ugodu-pro-vilnu-torgivlu-z-ukrainou.html>
39. Сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0d1654bd-6bc4-4b56-975907e33858cdfa&title=GeneralizovanaSistemaPreferentsiiSsha&isSpecial=true> (дата звернення: 16.10.2021).
40. Гузе С. К. Зовнішньоторговельна політика України в умовах інтеграції до ЄС [Електронний ресурс] / С. К. Гузе, І. М. Посохов // Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених : зб. тез доп. 18-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 19-22 листопада 2024 р. / гол. Є. І. Сокол ; оргком.: Р. П. Мигущенко [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – С. 404-405.
41. Посохов І. М. Операційні ризики: управління та основні напрями зниження / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 37. С. 229-233.
42. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.
43. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
44. Посохов І. М. Аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 39. С. 67-76.
45. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311-316.
46. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» [Scientific notes of the "KROK" University]*. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
47. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform, RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS (KHARKIV, UKRAINE)*, Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.
48. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. *Вістник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. 2012. № 25. С. 175–183.
49. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 2631.
50. Posokhov, I. M. Analiz doslidzhen' zarubizhnykh naukovykh shkil ryzykmenedzhmentu. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, (4), 2013. P. 164-172.

## ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСАХ

Романюк Н.І. – к.г.н., доцент кафедри міжнародних відносин і регіональних студій

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Штучний інтелект (ШІ) стає частиною технологічної революції XXI ст., що кардинально змінює світову економіку та впливає на глобальні економічні процеси. Його вплив виходить далеко за межі автоматизації та заміни фізичної праці: ШІ трансформує бізнес-моделі, підвищує ефективність виробництва, розширює можливості аналізу даних і сприяє появі нових галузей економіки. Однак разом із численними перспективами з'являються й значні виклики, які закликають уряди, бізнес та суспільство пристосуватися до нових умов.

ШІ здатний суттєво підвищити продуктивність праці та сприяти зростанню світового ВВП, проте для реалізації цього потенціалу необхідно забезпечити стратегічні інвестиції в різні напрямки розвитку ШІ. Вже зараз компанії активно впроваджують штучний інтелект для оптимізації роботи персоналу та автоматизації певних завдань [2]. Дослідження PwC (PricewaterhouseCoopers – міжнародної мережевої компанії, що надає послуги у сфері менеджменту-консалтингу та аудиту) свідчать, що до 2030 р. 45 % загальноекономічного прибутку буде забезпечено за рахунок підвищення якості продукції, її різноманітності, привабливості та доступності, що сприятиме зростанню обсягів споживання. Експерти прогнозують, що завдяки штучному інтелекту цей показник збільшиться ще на 14 %. При цьому зростання продуктивності праці додасть світовій економіці до 7 трлн. дол. США, а збільшення споживання – понад 9 трлн. дол. США [3]. Найбільші економічні вигоди від впровадження ШІ отримають Китай, де прогнозується зростання ВВП на 26 % до 2030 р., та Північна Америка із зростанням у 14,5 %. Сукупний ефект для цих регіонів оцінюється в 10,7 трлн. дол. США, що становить близько 70 % загального глобального економічного впливу [18].

Завдяки ШІ компанії можуть автоматизувати рутинні завдання, що дозволяє скорочувати витрати на робочу силу та підвищувати ефективність операцій. Наприклад, застосування алгоритмів у сфері логістики дозволяє оптимізувати маршрути доставки, що зменшує витрати на паливо та скорочує час доставки. Зокрема, Amazon активно використовує автоматизовані технології для підвищення продуктивності праці складів. Роботи Kiva автоматизують процес переміщення товарів, скорочуючи час комплектації замовлень [4]. Крім того, компанія розробила роботизовану руку Sparrow, яка здатна ідентифікувати та обробляти мільйони різних товарів. Однак для ефективного впровадження Sparrow необхідно модернізувати інфраструктуру складів Amazon. За даними компанії кількість роботів, які працюють на складах, зросла з 350 000 у 2021 р. до 750 000 до середини 2023 р. [10].

Amazon також використовує переваги роботизованих моделей Proteus і Hercules, які здатні переміщувати контейнери. Їхню ефективність доповнює роботизована система Sequoia, що дозволяє сортувати та транспортувати контейнери, зменшуючи фізичне навантаження на персонал. Завдяки Sequoia процес ідентифікації та розміщення товарів на складах створюється на 75 % швидше, ніж при ручній роботі, що прискорює появу товарів на онлайн-майданчику Amazon. Крім того, ця система може скоротити час обробки замовлення до 25 % після його оформлення [9]. Крім того, алгоритми ШІ оптимізують маршрути доставки Amazon Prime Air (доставки дронами), що забезпечує ефективність

логістичних процесів. У березні 2024 р. 60 % замовлень Prime були доставлені того ж дня або наступного в 60 найбільших мегаполісах США [5].

У 2024 р. Amazon представив нового віртуального помічника, на основі штучного інтелекту, для покупок під назвою Rufus. Цей інструмент створений для спрощення процесу пошуку та вибору товарів. Покупці можуть вводити або озвучувати свої запити в пошуковому рядку мобільного додатка Amazon, після чого в нижній частині екрана з'являється вікно чату. Rufus дозволяє користувачам отримувати рекомендації щодо найкращих товарів або порівнювати різні продукти між собою [8].

Штучний інтелект має вплив на стратегічні та операційні процеси компанії Tesla: від виробництва автомобілів до розробки технологій автономного керування. Компанія використовує ШІ для аналізу даних із камер і датчиків, що додатково удосконалює системи самокерованого водіння. Крім того, Tesla активно впроваджує штучний інтелект у виробничі процеси електромобілів, оптимізуючи їх ефективність. Алгоритми ШІ також застосовуються для управління енергетичними ресурсами, підвищуючи продуктивність батарей Powerwall і Powerpack, що сприяє оптимізації споживання енергії [6].

Впровадження штучного інтелекту в діяльність Tesla суттєво підвищило ефективність компанії: було знижено витрати і збільшено обсяги виробництва. Це стосується не лише основних виробничих процесів, а й пов'язано з виробництвом інноваційної продукції. Наприклад, Tesla продовжує вдосконалювати систему автономного водіння та досліджує нові напрямки, зокрема розробку людиноподібних роботів [12].

ШІ використовується й компанією Siemens. Вона активно застосовує штучний інтелект для управління «розумними фабриками», які є повністю цифровізованими виробничими системами, які інтегрують дані управління життєвим циклом продукту із системами диспетчерського контролю, збору даних, програмованими контролерами та іншими автоматизованими технологіями [15]. Для компаній, які працюють у сфері виробництва електроніки, «розумні фабрики» забезпечують низку переваг, зокрема підключення до виробничих цехів, використання передової робототехніки, стандарти автоматизованого виробництва, а також впровадження технологій віртуальної реальності для оптимізації процесів.

Важливою сферою, яка зазнає впливу ШІ є фінансовий сектор. У 2023 р. розмір ринку штучного інтелекту у сфері фінансових технологій оцінювався в 42,83 млрд. дол. США, а у 2024 р. він зріс до 44,08 млрд. дол. США [14]. Найпопулярнішими сферами ШІ у FinTech є безпека (близько 13 %), дослідження ринку та аналіз даних (майже 15 %), автоматизація кредитування (17 %), перевірка кредитоспроможності клієнтів (13%) та автоматизація оцінки вимог (майже 20 %). Більше третини (36 %) споживачів готові керувати своїми фінансами за допомогою ШІ. А для тих, хто молодше 50 років, цей показник становить 52 %.

ШІ у сфері фінансів забезпечує унікальні переваги ефективності, зниження витрат коштів і часу, високоякісних інноваційних послуг, повного доступу та включення у фінансову систему. У таблиці 1 наведено відмінності між ручними процесами та автоматизованими процесами за допомогою штучного інтелекту в різних бізнес-операціях.

Фінансові компанії використовують ШІ для автоматизації процесів. Зокрема, розробляють алгоритми, які аналізують ринки інвестицій та визначають ризики для інвестування. Robo-advisory (Робото-консультанти – це цифрові платформи, які надають автоматизовані алгоритмічні інвестиційні послуги з мінімальним контролем людини) або роботизовані радники є інструментами для автоматичного управління портфелями клієнтів [20]. Запровадження повністю автоматизованої платформи зробило індивідуальне управління інвестиціями доступним для широкого загалу. Зменшення витрат на обслуговування та зниження вимог до мінімального розміру активів дозволяє клієнтам отримувати фінансові послуги за нижчою вартістю. Так якщо послуги фахівців із фінансового планування коштують близько 1,35 % від активів, що знаходяться під їхнім управлінням, то комісія роботизованих фінансових радників коливається в розмірі від

0,2 % до 1 % від розміру активів [13]. Роботизований процес автоматизації ще більше підвищив легкість і швидкість обслуговування споживачів. Робото-консультанти оцінюють стійкість нових клієнтів до ризику та створюють диверсифіковані портфелі, використовуючи принципи сучасної теорії портфеля.

Таблиця 1. Відмінності між ручними процесами та автоматизованими процесами з використанням ШІ в різних бізнес-операціях\*

| Категорія операції        | Процес для людини                                                              | Час для людини                                              | Процес для ШІ                                                                     | Час для ШІ                         |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Введення та обробка даних | Співробітники вводять дані вручну                                              | Від кількох годин до кількох днів                           | Системи ШІ автоматизують введення даних за допомогою NLP і OCR                    | Від кількох секунд до хвилини      |
| Виявлення шахрайства      | Аналітики перевіряють транзакції на наявність підозрілої активності вручну     | Від кількох годин до кількох днів                           | Алгоритми машинного навчання аналізують моделі транзакцій у режимі реального часу | В умовах реального часу до хвилини |
| Обслуговування клієнтів   | Представники обробляють запити по телефону або особисто                        | Миттєво за кожним запитом, можливий тривалий час очікування | Чат-боти та віртуальні помічники миттєво обробляють запити                        | Миттєво, доступність 24/7          |
| Оформлення кредиту        | Кредитні спеціалісти перевіряють деталі та оцінюють кредитоспроможність вручну | Від кількох днів до тижнів                                  | Системи ШІ оцінюють кредитоспроможність і приймають рішення автоматично           | Від кількох хвилин до години       |

\*Складено автором

Автоматизація на основі штучного інтелекту оптимізує операції, зменшує кількість людських помилок і дозволяє прийняти розумніші рішення у виробничих галузях. До 2030 р. від використання ШІ може щорічно надходити до 3,7 трлн дол. США на виробництво та ланцюги поставок у всьому світі [7]. Очікується, що впровадження автоматизації ШІ зростатиме в геометричній прогресії, оскільки 76 % виробників планують інвестувати в рішення на основі ШІ протягом наступних п'яти років. Їхні цілі: підвищити ефективність, точність і масштабованість у майбутньому виробництві.

За допомогою систем ШІ відбувається персоналізація продуктів і послуг. ШІ аналізує поведінку споживачів, і дозволяє компаніям адаптувати свої пропозиції для них. Це забезпечує лояльність клієнтів і сприяє отриманню прибутків.

У галузях, які особливо впливають на штучного інтелекту, продуктивність праці зростає майже в 5 разів, коли використовують ШІ [2]. Підвищення продуктивності праці є ключовим фактором економічного зростання та підвищення рівня життя. Глобальне



опитування керівників 2024 р., проведене PwC, підтверджує, що 84 % керівників, чії компанії почали впроваджувати штучний інтелект, вважають, що це підвищить ефективність використання робочого часу їхніми співробітниками. Керівники міжнародних компаній очікують, що штучний інтелект принесе значні переваги як для бізнесу, так і для споживачів. 46 % вважають, що він підвищить прибутковість, а 41 % – що збільшить дохід [11].

ШІ може допомогти подолати дефіцит працівників, який гальмує економічне зростання. Це зовсім не означає скорочення робочих місць, а це потреба у працівниках, які в сучасних умовах мають володіти новими навичками. Компанії та політики несуть спільну відповідальність за те, щоб допомогти працівникам швидко розвивати навички, необхідні для того, щоб залишатися затребуваними та скористатися можливостями, які відкриває штучний інтелект. Працівники, які розвивають навички використання штучного інтелекту, можуть виконувати роботу в їхній професії більш ефективно.

Штучний інтелект активно сприяє появі та розвитку нових галузей, зокрема робототехніки, яка демонструє динамічне зростання. За даними Міжнародної федерації робототехніки, 2021 рік став рекордним за кількістю встановлених промислових роботів – на підприємствах по всьому світу було встановлено понад 517 тисяч одиниць. Лідером у впровадженні промислових роботів є Азія, на долю якої припало 74 % від загальної кількості встановлених у 2021 р. роботів. Серед найбільших виробників робототехніки домінують японські компанії. Водночас Китай займає перше місце за кількістю встановлених роботів, на його долю припало 51 % [1].

Компанії Tesla, Waymo, Uber також використовують ШІ для створення безпілотних транспортних засобів. Технологія, яка дозволяє цим безпілотним транспортним засобам прокладати собі дорогу в жвавому міському трафіку, використовується в кількох містах по всьому світу. Генеральний директор Uber Дара Хосровшахі зазначив, що клієнти Uber зможуть вибрати круїзне робототаксі з 2025 р. [19]. Його компанія має 14 різних AV-партнерів та розширює партнерство з Waymo в Остині і Атланті.

Компанія Waymo, яка належить материнській компанії Google Alphabet, у 2020 р. почала пропонувати послуги робототаксі в США без водія на борту. Тепер вона забезпечує 150 000 платних поїздок на тиждень в Сан-Франциско та Лос-Анджелесі в Каліфорнії та Феніксі в Арізоні [17]. Люди ще мало довіряють безпілотним автомобілям, турбуючись про власну безпеку, тому для компанії Waymo важливим завданням є вселити впевненість у роботизовані системи, що керують транспортним засобом.

Для будівництва «розумних» будинків виробляють пристрої з використанням ШІ, такі як голосові асистенти (Amazon Alexa, Google Assistant) або автоматизовані системи управління будинком. ШІ дозволяє таким системам приймати розумні рішення та надавати персоналізований досвід. Наприклад, розумний термостат може вивчати розклад власника будинку та відповідно регулювати температуру для оптимізації комфорту та енергоефективності. Технологія комп'ютерного зору дозволяє пристроям «розумного будинку» інтерпретувати візуальну інформацію з камер і датчиків. Ця технологія використовується в системах безпеки, дверних дзвінках і камерах спостереження для виявлення та розпізнавання обличчя, моніторингу активності та активації сповіщень [16].

ШІ активно і ефективно використовується в різних сферах економіки, але має також певні загрози та виклики. Наприклад, автоматизація виробництва може спричинити скорочення робочих місць у традиційних галузях економіки (промисловість, сфера послуг). Ще одним викликом є те, що технології штучного інтелекту впроваджуються здебільшого в економічно розвинених країнах, що може посилити глобальну нерівність між багатими та бідними регіонами. Основні інвестиції у розвиток ШІ зосереджені в руках кількох технологічних корпорацій, таких як Google, Microsoft та Baidu. Це створює нерівномірний доступ до передових технологій, що ускладнює їх використання малими компаніями та країнами з низьким рівнем доходу.

Додаткову загрозу становить відсутність загальноприйнятих міжнародних стандартів регулювання ШІ. Це може спричинити ризики для захисту персональних даних, призвести до дискримінації та створити можливості для зловживань у використанні технологій. Виробничі процеси залишаються менш залежними від людського фактора, а інтелектуальна праця виходить на перший план. Це змінює підходи до розподілу доходів та ресурсів у світовій економіці.

Для успішної інтеграції ШІ у світову економіку мають бути забезпечені збалансовані дії урядів, бізнесу та міжнародних організацій. Серед головних пріоритетів: розробка програми перепідготовки кадрів; встановлення міжнародних стандартів для етичного використання ШІ; інвестиції у дослідження для широкого доступу до технологій; зменшення нерівності між країнами через підтримку інноваційних проектів у країнах, що розвиваються.

Отже, ШІ є потужним інструментом, здатним змінити економіку на краще, але його впровадження потребує відповідного підходу та стратегічного планування. ШІ створює інноваційні галузі, які трансформують економіку, покращують життя людей і відкривають нові горизонти для розвитку технологій.

### Список використаних джерел

1. Азія знову попереду: скільки промислових роботів було встановлено у 2021 р. URL: <https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/aziya-znovu-poperedu-skilki-promislovikh-robotiv-bulo-vstanovleno-u-2021-rotsi.html>. (дата звернення: 09.01.2025).
2. Андрощук Г. Тенденції розвитку технологій штучного інтелекту: економіко-правовий аспект. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. № 3. С. 84–101.
3. Гончаренко К. Як штучний інтелект змінює світ праці? Дослідження PwC. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-shtuchniy-intelekt-zminyuye-svit-pratsi-doslidzhennya-pwc>. (дата звернення: 11.01.2025).
4. Пилипів І. Amazon розробив складського робота, який одного разу може замінити людей. URL: <https://pravda.com.ua/news/2022/11/10/693701/>. (дата звернення: 17.01.2025).
5. Сизов Д. Amazon використовує генеративний штучний інтелект для прискорення доставки замовлень. URL: [https://internetua.com/amazon-vikoristovuye-generativnii-shtuchnii-intelekt-dlya-priskorennya-dostavki-zamovlen-?utm\\_source=ukrnet\\_news](https://internetua.com/amazon-vikoristovuye-generativnii-shtuchnii-intelekt-dlya-priskorennya-dostavki-zamovlen-?utm_source=ukrnet_news). (дата звернення: 11.01.2025).
6. A Comprehensive Overview of Tesla's AI Strategy. URL: <https://www.perplexity.ai/page/a-comprehensive-overview-of-te-cPPS1ydpRxKtSndmn9.w3g>. (date of access: 18.01.2025).
7. AI Automation in Factories: The Future of Manufacturing. URL: <https://www.jaycon.com/ai-automation-in-factories-the-future-of-manufacturing/>. (date of access: 20.01.2025).
8. Amazon announces AI shopping assistant called Rufus. URL: <https://www.cnbc.com/2024/02/01/amazon-announces-ai-shopping-assistant-called-rufus.html>. (date of access: 11.01.2025).
9. Amazon's robot workforce more than doubles in three years. URL: <https://readwrite.com/amazon-robots-robin-sparrow-hercules-sequoia-fulfillment-centers>. (date of access: 11.01.2025).
10. Amazon's warehouse robot army keeps getting bigger and bigger. URL: <https://www.yahoo.com/tech/amazons-warehouse-robot-army-keeps-101712514.html>. (date of access: 11.01.2025).

11. As existential threats converge, many companies are taking steps to reinvent themselves. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey>. Html. (date of access: 18.01.2025).
12. Case Study: Tesla's Integration of AI in Automotive Innovation. URL: <https://aiexpert.network/case-study-teslas-integration-of-ai-in-automotive-innovation/>.(date of access: 20.01.2025).
13. How to choose between using a robo-advisor and using a traditional financial advisor to manage your investments. URL: <https://www.cnbc.com/select/robo-advisor-vs-financial-advisor/>. (date of access: 17.01.2025).
14. Market size of artificial intelligence (AI) in fintech from 2023 to 2024, with a forecast for 2029 <https://www.statista.com/statistics/1446269/ai-in-fintech-market-size-forecast>. (date of access: 17.01.2025).
15. Maximizing electronics manufacturing operations performance with a smart factory. URL: <https://resources.sw.siemens.com/en-US/white-paper-electronics-semiconductors-smart-manufacturing-what-is-a-smart-factory/>.(date of access: 18.01.2025).
16. Needhi J. Smart Homes and AI-IoT Integration. URL: [https://medium.com/@jeyadev\\_needhi/smart-homes-and-ai-iot-integration-3bc7365b4d20](https://medium.com/@jeyadev_needhi/smart-homes-and-ai-iot-integration-3bc7365b4d20). (date of access: 21.01.2025).
17. Paris M. How robotaxis are trying to win passengers' trust. URL: <https://www.bbc.com/future/article/20241115-how-robotaxis-are-trying-to-win-passengers-trust>. (date of access: 18.01.2025).
18. PwC's Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/publications/artificial-intelligence-study.html>. (date of access: 18.01.2025).
19. Uber, Lyft plan robotaxi fleet expansions. URL: <https://www.automotiveive.com/news/uber-lyft-waymo-robotaxi-autonomous-vehicles/733724>. (date of access: 20.01.2025).
20. What Is a Robo-Advisor? <https://www.investopedia.com/terms/r/roboadvisor-roboadviser.asp>. (date of access: 21.01.2025).

## ЄВРОПЕЙСЬКА РЕГІОНАЛІЗАЦІЯ: ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Воронова О.В, к.е.н., доцент  
Одеський національний економічний університет

Витоки європейської регіоналізації пов'язані з підписанням Римського договору 1957 року, який заснував Європейське економічне співтовариство (ЄЕС). Цей документ визначив три ключові напрями діяльності майбутнього об'єднання:

- усунення протекціоністських бар'єрів та забезпечення рівних умов конкуренції;
- встановлення механізмів конкурентної політики;
- підтримка відсталих у розвитку регіонів та стимулювання зайнятості населення.

Попри згадку в преамбулі про необхідність гармонійного розвитку територій, у самому тексті договору відсутнє чітке визначення регіональної політики. Винятки стосувалися лише аграрного сектора та двох статей (92 і 97), що передбачали тимчасову допомогу регіонам у разі значних труднощів [1].

Основною метою ЄЕС було створення єдиного ринку з вільним переміщенням факторів виробництва, що мало автоматично забезпечити рівномірний економічний розвиток. У зв'язку з цим будь-яка фінансова підтримка регіонів з боку державних органів була заборонена, щоб не порушувати принципи чесної конкуренції. Винятки допускалися лише у випадках, коли допомога не впливала на конкурентне середовище.

Італія стала першою країною, яка ініціювала перегляд цього підходу. У додатковому протоколі до Римського договору вона обґрунтувала необхідність спеціальної підтримки своїх відсталих регіонів, вказуючи, що це відповідає інтересам усього ЄЕС. Однак у цілому регіональна політика залишалася виключно компетенцією окремих держав-членів.

Перші кроки до формування спільної регіональної політики ЄЕС були зроблені на початку 1960-х років. Європейська комісія (ЄК) підготувала низку доповідей, що підкреслювали необхідність координації зусиль у сфері регіонального розвитку.

- 1961 рік – проведення першої конференції ЄК з питань регіонального розвитку. Її учасники намагалися переконати держави-члени в тому, що спільна регіональна політика не загрожує національному суверенітету, а є важливим елементом економічної стабільності.

- 1965-1966 роки – спроби розширення повноважень ЄК та Європарламенту в сфері економічної та соціальної політики призвели до політичної кризи. Через це питання регіоналізації було відкладено на невизначений термін.

- 1968 рік – після реорганізації керівних органів ЄЕС була створена Генеральна дирекція з регіональної політики, яка стала головним інститутом, відповідальним за розробку загальноєвропейської регіональної стратегії [2].

У цей період регіональна політика залишалася другорядною, оскільки основний акцент робився на підтримці галузей, що перебували у кризі (аграрний сектор, вугледобувна та металургійна промисловість). Однак більшість цих заходів реалізовувалися саме в депресивних регіонах, що фактично стало першим проявом європейської регіоналізації. До середини 1970-х років стало очевидним, що початковий підхід до регіонального розвитку в ЄЕС не дає бажаних результатів. Головною проблемою було посилення соціально-економічних диспропорцій між регіонами. Криза, спричинена енергетичними потрясіннями та структурними змінами в економіці, змусила держави-члени ЄЕС шукати альтернативні джерела фінансування регіонального розвитку. Виникла потреба перекласти частину витрат на Співтовариство, що призвело до адміністративних реформ та змін у підходах до регіоналізації.

- 1980-ті роки – перегляд ролі держав у регіональній політиці. Було визнано, що національні уряди не можуть бути єдиними суб'єктами регіональної політики. Відтепер до цього процесу активно залучалися місцеві органи влади, підприємницькі структури та громадські організації.

- 1988 рік – ухвалення нових принципів регіональної політики ЄС, що стали основою сучасної регіоналізації [2].

Основні принципи європейської регіоналізації: субсидіарність – вищі рівні влади ЄС втручаються у процеси регіонального розвитку лише тоді, коли місцеві або національні органи не можуть самостійно вирішити проблему; децентралізація – передача більшої частини владних повноважень регіональним структурам; партнерство – спільна реалізація проектів за участі ЄС, національних урядів, місцевої влади та бізнесу; програмування – фінансування комплексних програм розвитку замість окремих проектів; концентрація – зосередження ресурсів на стратегічних напрямках розвитку; додатковість – європейські фонди лише доповнюють національні ресурси, а не замінюють їх [3].

Для ефективної реалізації нових принципів регіональної політики у 1988 році було запроваджено єдину систему класифікації територій NUTS, яка дозволила порівнювати статистичні дані про рівень соціально-економічного розвитку регіонів.

Після цього європейська регіоналізація набула чіткої структури, включаючи чотири рівні управління: місцевий (муніципальний) рівень – відповідає за реалізацію конкретних проектів; регіональний рівень – розробка стратегічних планів розвитку; національний рівень – координація політики на рівні держави; наднаціональний рівень (ЄС) – фінансування та регулювання регіонального розвитку.

Процес європейської регіоналізації пройшов кілька етапів: від відсутності централізованої політики у 1950-х роках до створення ефективної регіональної стратегії ЄС у 1980-1990-х роках. Сьогодні регіоналізація є основним механізмом підтримки збалансованого розвитку територій та запобігання економічним диспропорціям. Реформа регіональної політики дозволила не лише зменшити нерівність між регіонами, а й посилити роль місцевих громад та підприємницьких структур у процесі регіонального розвитку. Це стало основою сучасного європейського підходу до децентралізації, який все більше впроваджується і в країнах-кандидатах на вступ до ЄС, зокрема в Україні.

Україна, прагнучи інтегруватися до європейського простору, активно впроваджує принципи регіоналізації у власну систему управління. Важливим етапом стало ухвалення реформи децентралізації, що розпочалася у 2015 році, спрямованої на підвищення автономії регіонів та місцевих громад. Відповідно до європейської моделі, Україна створила нову адміністративно-територіальну структуру, посилила фінансову спроможність громад і розширила їхні повноваження у сфері регіонального розвитку. Значну підтримку в цьому процесі надають європейські інституції через програми трансграничного співробітництва, технічну допомогу та фінансування регіональних проектів. Інтеграція України до ЄС у майбутньому дозволить регіонам країни отримувати доступ до структурних фондів ЄС, що сприятиме гармонійному розвитку територій, подоланню диспропорцій та зміцненню економічного потенціалу регіонів.

### **Список використаних джерел**

1. Договір про заснування Європейської Спільноти (Договір про заснування Європейського економічного співтовариства). URL: <https://surl.li/nhzn1l>
2. Pietrzyk I. Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w panstwach czlonkowskich. Warszawa. Wydawnictwo Naukowe. 2001.
3. Студенников І., Максименко С. Регіональна політика в країнах Європи: Уроки для України. Київ. Логос, 2000. С. 138-170.

## ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Сухецька К.В., доктор філософії (PhD), викладач-стажист  
Уманський національний університет садівництва

Нинішні процеси глобалізації стають рушійною силою, що спричиняють вагомі зміни у соціально-економічному розвитку країн світу. Одним із ключових явищ, що впливає на динаміку міжнародних економічних відносин, є трудова міграція. Як складова глобальних демографічних і економічних процесів, вона відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку як країн-реципієнтів, так і країн-донорів робочої сили.

У межах Європейського Союзу (ЄС) трудова міграція є одним із головних чинників формування спільного ринку праці, що сприяє вирівнюванню економічних диспропорцій між державами-членами, але водночас створює значні соціальні виклики. Такі явища, як «відтік умів», демографічне старіння та нерівномірний розподіл ресурсів, стають предметом особливої уваги з боку урядів та міжнародних організацій.

Водночас трудова міграція має не лише економічний, а й соціальний та екологічний виміри, які істотно впливають на сталий розвиток країн. З одного боку, вона сприяє підвищенню мобільності робочої сили та економічному зростанню, з іншого – викликає загострення соціальних проблем і нерідко створює додаткове навантаження на інфраструктуру приймаючих держав.

Причини зростаючого попиту на іноземну робочу силу різного рівня кваліфікації з боку країн-імпортерів, а також питання, пов'язані з кількісним і національним складом мігрантів, галузевою структурою їхньої зайнятості та основними країнами-постачальниками робочої сили, стали предметом дослідження таких науковців, як О. Бабінська, Ю. Козак, В. Козменко, Е. Лібанова, Д. Лук'яненко, М. Мороз, О. Малиновська, А. Поручник, Л. Ясинчук та інших. Відзначається зростання кількості наукових праць, присвячених компетентнісному підходу в професійній підготовці, що обумовлено актуальністю цієї проблематики. Цей напрям досліджували І. Бех, Н. Бібік, Е. Гіденс, В. Луговий, Дж. Равен та інші вчені [1].

Основною метою даного дослідження є аналіз впливу трудової міграції на сталий розвиток країн ЄС, зокрема у контексті економічних, соціальних та екологічних викликів. У роботі акцентується увага на сучасних тенденціях міграційних процесів, їх регулюванні в рамках єдиної європейської політики, а також перспективних напрямках оптимізації міграційних потоків.

Варто відзначити, що трудова міграція населення є специфічним видом міграційних процесів, який має економічну природу та пов'язаний із пошуком роботи за межами країни постійного проживання. У широкому сенсі це поняття охоплює всі види територіального переміщення людей, пов'язані з їхньою трудовою діяльністю в іншій країні. У вузькому розумінні трудова міграція передбачає переїзд громадян однієї держави до іншої з метою подальшого працевлаштування [2].

Згідно з даними таблиці 1, протягом останніх 50 років спостерігається істотне зростання масштабів міжнародної міграції, як за абсолютними показниками кількості мігрантів, так і за відсотком мігрантів до загальної чисельності населення. У 1970 році кількість мігрантів становила 84,5 млн осіб, що складало 2,3% від загальної чисельності населення. До 2020 року ці показники зросли до 280,6 млн осіб, що становить уже 3,6% від світового населення.

Це свідчить про стрімке збільшення мобільності населення, яке зумовлене економічними, соціальними та демографічними чинниками. Особливо помітний приріст

спостерігається після 1990 року, коли відсоток мігрантів зріс із 2,9% у 1990 році до 3,4% у 2015 році та досягнув піку у 2020 році. Ця динаміка свідчить про важливість міжнародної міграції як глобального явища, що впливає на економічний, соціальний і демографічний розвиток у світі.

Таблиця 1. Міжнародна міграція 1970-2020 рр.

| Роки | Кількість мігрантів (млн.) | Відсоток мігрантів до загальної кількості населення (%) |
|------|----------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1970 | 84,5                       | 2,3                                                     |
| 1975 | 90,4                       | 2,2                                                     |
| 1980 | 101,9                      | 2,3                                                     |
| 1985 | 113,2                      | 2,3                                                     |
| 1990 | 152,9                      | 2,9                                                     |
| 1995 | 161,3                      | 2,8                                                     |
| 2000 | 173,2                      | 2,8                                                     |
| 2005 | 191,4                      | 2,9                                                     |
| 2010 | 220,9                      | 3,2                                                     |
| 2015 | 247,9                      | 3,4                                                     |
| 2020 | 280,6                      | 3,6                                                     |

Джерело: побудовано автором на основі даних [3]

Дані таблиці 1 демонструють не лише зростання кількості мігрантів, але й тенденцію до зростання їхньої ролі у формуванні міжнародних економічних відносин та вирівнюванні дисбалансів на ринках праці.

Основними причинами такого значного зростання міжнародної міграції є складні економічні та соціальні фактори, які спонукають людей до переміщення в пошуках кращих умов життя. Зокрема, безробіття, не виплати заробітної плати, низький рівень доходів, зростання цін, поширення бідності та соціальної нерівності створюють несприятливе середовище в країнах походження мігрантів.

Не менш важливим чинником є загострення проблеми злочинності, політична нестабільність, воєнні конфлікти та екологічні катастрофи, які підсилюють потоки вимушеної міграції. У цьому контексті країни-реципієнти виступають не лише як джерело економічних можливостей, але й як простір для забезпечення безпеки та стабільності [4].

Продовжуючи аналіз, важливо звернути увагу на гендерні аспекти міжнародної міграції, які ілюструє рисунок 1. Згідно з наведеними даними, з 2000 по 2020 роки структура міжнародної міграції за гендерною ознакою залишалася відносно стабільною, хоча спостерігається незначне переважання чоловіків серед мігрантів (52%).

Ця тенденція свідчить про певну перевагу чоловіків у міграційних потоках, що може бути зумовлено характером праці в країнах-реципієнтах, особливостями зайнятості та соціокультурними факторами. Водночас стабільна частка жінок свідчить про те, що жіноча міграція також залишається важливим явищем, особливо в секторах обслуговування, догляду та освіти.

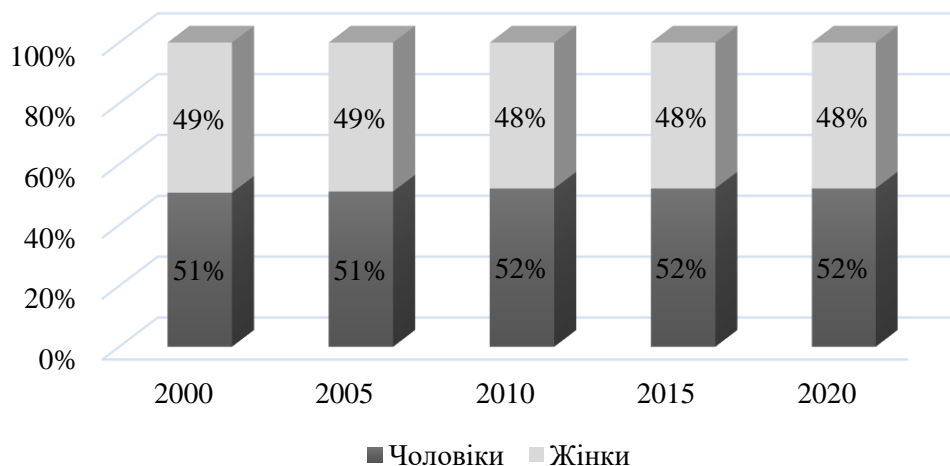


Рис. 1. Гендерні аспекти міжнародної міграції, %

Джерело: побудовано автором на основі даних [3]

Гендерний аналіз міграції дозволяє глибше зрозуміти специфіку міграційних процесів та їхній вплив на соціально-економічний розвиток як країн-донорів, так і країн-реципієнтів.

Згідно з даними Департаменту економічних і соціальних питань ООН (UN DESA) за 2021 рік, найбільшу частку міжнародних мігрантів у Європі приймають такі країни, як Німеччина, Велика Британія, Франція, Іспанія, Італія, Швеція, Нідерланди та Бельгія [5].

Німеччина лідирує серед країн Європи завдяки своїй розвиненій економіці, стабільній соціальній системі та активній політиці залучення кваліфікованої робочої сили. Велика Британія, зокрема після виходу з ЄС, залишається привабливою для мігрантів завдяки своїм можливостям у сфері зайнятості, особливо в фінансовому, освітньому та технологічному секторах.

Франція, Іспанія та Італія продовжують відігравати важливу роль у прийнятті мігрантів завдяки своїм історичним зв'язкам із країнами Африки та Латинської Америки, а також попиту на робочу силу в сільському господарстві, будівництві й сфері обслуговування. Швеція, Нідерланди та Бельгія приваблюють мігрантів своїми високими соціальними стандартами, інклюзивною політикою інтеграції та рівнем життя.

Ці країни виконують не лише економічну роль у міграційних процесах, але й виступають осередками інтеграції, де створюються умови для соціального включення мігрантів, їхнього доступу до ринку праці, освіти та медицини. Така географічна структура прийому мігрантів відображає не тільки економічні можливості цих держав, а й їхню роль у формуванні глобальних трудових ринків.

Трудова міграція здійснює суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток як країн-донорів, так і країн-реципієнтів. Для країн-донорів вона забезпечує короткострокові економічні вигоди у вигляді грошових переказів, однак супроводжується такими проблемами, як втрата висококваліфікованих кадрів та залежність від зовнішніх надходжень. У свою чергу, країни-реципієнти отримують вигоди від поповнення ринку праці та економічного зростання, але стикаються з інтеграційними викликами та тиском на соціальну сферу.

На рисунку 2 представлено ключові позитивні та негативні наслідки трудової міграції для країн-донорів і країн-реципієнтів, що дозволяє наочно оцінити різноплановість впливу цього процесу.

Трудова міграція формує складний баланс між вигодами та викликами для обох сторін. Для країн-донорів вона є джерелом грошових надходжень та зниження рівня безробіття, що сприяє певному покращенню соціально-економічної ситуації у короткостроковій перспективі. Проте втрата висококваліфікованих кадрів, зокрема молоді,



яка є основним рушієм інновацій, загрожує довгостроковій конкурентоспроможності країн-донорів.



Рис. 2. Наслідки трудової міграції для соціально-економічного розвитку країн-донорів та країн-реципієнтів

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

З іншого боку, країни-реципієнти, хоча й отримують вигоди від напливу трудових ресурсів, часто стикаються із соціальними викликами, такими як культурна адаптація мігрантів, зростання нерівності та потенційні конфлікти на ринку праці. Крім того, демпінг заробітної плати, викликаний міграцією, може знижувати якість життя частини місцевого населення, створюючи соціальну напругу.

Таким чином, трудова міграція виступає двосічним мечем, який потребує зваженої державної політики. Оптимізація управління цими процесами передбачає розробку таких заходів, як стимулювання реінтеграції мігрантів у країни-донори після набуття досвіду за кордоном, створення механізмів захисту прав трудових мігрантів, а також сприяння їх соціальній інтеграції у країнах-реципієнтах.

У кінцевому підсумку, лише комплексний підхід до регулювання трудової міграції з урахуванням інтересів обох сторін може забезпечити її трансформацію з фактору ризику на інструмент сталого розвитку глобальної економіки.

Як підсумок, трудова міграція є невід’ємною складовою глобальних демографічних, економічних та соціальних процесів, що відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку країн Європейського Союзу. Аналіз сучасних тенденцій свідчить про зростання масштабів міжнародної міграції, яка, з одного боку, сприяє підвищенню економічної активності, поповненню ринків праці та вирівнюванню економічних диспропорцій, а з іншого – створює значні виклики, такі як відтік висококваліфікованих кадрів, соціальне напруження та демографічні ризики.

Ефективне управління міграційними потоками в рамках єдиної європейської політики потребує гармонізації економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку, зокрема, шляхом запровадження інклюзивних заходів інтеграції мігрантів, стимулювання інновацій у сфері зайнятості та формування умов для зменшення «відтоку мізків». Оптимізація міграційних процесів може стати потужним інструментом сталого розвитку, спрямованим на збереження соціальної стабільності, підвищення конкурентоспроможності економік та забезпечення балансу інтересів країн-донорів і країн-реципієнтів.

Таким чином, трудова міграція, будучи явищем глобалізованого світу, залишається викликом і можливістю одночасно, що потребує комплексного підходу до її регулювання та ефективного використання потенціалу для сталого розвитку Європейського Союзу.

### Список використаних джерел

1. Журавська Н. Глобальний характер міжнародної трудової міграції: виклики та завдання вищої освіти. *Порівняльна професійна педагогіка*. 6(3). 2016. С. 91-95.
2. Фомішин С. В., Шутак І. Д. Правові основи міжнародної економічної діяльності: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 454 с.
3. Migration and Migrants: A Global Overview (2024). URL: <https://worldmigrationreport.iom.int/what-we-do/world-migration-report-2024-chapter-2/international-migrants-numbers-and-trends> (дата звернення 06.01.2025).
4. Черномаз К.Г., Овсяк Є.В., Коваленко Є.В. Тенденції міжнародної трудової міграції та її вплив на соціально-економічний розвиток країни. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. Вип. 18. 2018. С. 86-92.
5. United Nations. URL: <https://www.un.org/en> (дата звернення 06.01.2025).

**Секція 2**  
**Напрями сталого розвитку України в**  
**умовах Європейської економічної**  
**інтеграції**

**THE EU'S AID TO UKRAINE IN THE WARTIME PERIOD****Chugaiev Oleksii**

**Doctor of Science (Ec.), Professor, Professor of the  
Department of World Economy and International Economic Relations,  
Educational and Scientific Institute of International Relations of  
Taras Shevchenko National University of Kyiv**

The US and the EU became the largest donors of Ukraine in the wartime period. The aim of the study is to analyze the factors of the EU's aid to Ukraine in the first 2 years of Russia-Ukraine war. The dependent variable AidTr is a ratio of Aid to Trade, %. Aid is total bilateral aid allocations to Ukraine between January 24, 2022 and February 29, 2024, € billion (Statista, 2024) and Trade is bilateral merchandise exports + imports between Ukraine and the member state of the EU in the base year (2021 p.), € billion (Eurostat, 2024).

The EU countries together with the EU institutions committed €77 billion of financial, military and humanitarian aid to Ukraine during the first 2 years of the war. The main aid donors to Ukraine (among the EU countries) are Germany, the Netherlands, Denmark, Poland, France and Sweden. But the main aid providers relatively the pre-war bilateral value of trade are Denmark, Finland, Luxemburg and Sweden (see table 1).

Table 1. Aid and trade between Ukraine and the EU member states.

| EU country      | Trade | Aid  | AidTr |
|-----------------|-------|------|-------|
| Austria         | 1.53  | 0.74 | 48.4  |
| Belgium         | 1.44  | 1.09 | 75.9  |
| Bulgaria        | 1.24  | 0.24 | 19.3  |
| Cyprus          | 0.03  | -    | -     |
| Czechia         | 2.56  | 1.34 | 52.4  |
| Germany         | 7.63  | 14.5 | 190.1 |
| Denmark         | 0.58  | 5.15 | 886.4 |
| Estonia         | 0.25  | 0.54 | 219.3 |
| Spain           | 2.21  | 0.93 | 42.2  |
| Finland         | 0.30  | 2.04 | 682.8 |
| France          | 1.94  | 3.85 | 198.9 |
| Greece          | 0.54  | 0.13 | 24.2  |
| Croatia         | 0.10  | 0.27 | 265.3 |
| Hungary         | 4.91  | 0.05 | 1.0   |
| Ireland         | 0.16  | 0.1  | 63.7  |
| Italy           | 5.40  | 1.73 | 32.0  |
| Lithuania       | 1.76  | 0.76 | 43.2  |
| Luxembourg      | 0.03  | 0.18 | 672.9 |
| Latvia          | 0.48  | 0.43 | 90.3  |
| Malta           | 0.01  | -    | -     |
| The Netherlands | 3.82  | 5.14 | 134.6 |
| Poland          | 10.46 | 4.33 | 41.4  |
| Portugal        | 0.33  | 0.07 | 21.1  |
| Romania         | 2.01  | 0.12 | 6.0   |
| Sweden          | 0.57  | 3.24 | 564.7 |
| Slovenia        | 0.37  | 0.07 | 19.0  |
| Slovakia        | 1.70  | 0.69 | 40.6  |

Several potential economic factors are considered:

- Dist – distance between Ukraine and the EU member state (capitals), thousand km (Distance calculator, 2023);
- GDPpc – GDP per capita in the EU member state according to the exchange rate method in 2022, \$ thousand BBII (World Bank, 2023);
- ExpE – growth of the extra-EU merchandise exports of the EU member state in 2021-2023, %;
- ImpE – a similar indicator for imports;
- ExpU – the growth of Ukrainian merchandise exports to a member state of the EU in 2021-2023, %.
- ImpU – a similar indicator for imports;
- ExpW – share of Ukrainian (merchandise) exports to the EU member state carried with a sea and inland water transport in 2021, %;
- ImpW – similar indicator for imports;
- ExpRa, ImpRa, ExpRo, ImpRo, ExpA, ImpA – similar indicators for rail, road and air transport respectively (Eurostat, 2024);
- ExpL – logistical reorientation of Ukrainian exports as the total of absolute changes in the shares of various modes of transport used for exports in 2021-2023, percentage points (pp);
- ImpL – logistical reorientation of Ukrainian imports, calculated with a similar technique, pp.

First, correlation analysis is used. But since the great majority of the indicators are not normally distributed, Spearman correlations are more informative than Pearson correlations (see table 2).

Table 2. Correlation between AidTr and its potential factors

|       | Pearson r | Spearman r |
|-------|-----------|------------|
| Dist  | 0.11      | 0.27       |
| GDPpc | 0.57**    | 0.55**     |
| ExpE  | -0.34*    | -0.57**    |
| ImpE  | -0.28     | -0.40**    |
| ExpU  | -0.13     | -0.21      |
| ImpU  | -0.29     | -0.13      |
| ExpW  | -0.39**   | -0.36*     |
| ExpRa | -0.27     | -0.13      |
| ExpRo | 0.65**    | 0.60**     |
| ExpA  | 0.22      | 0.29       |
| ImpW  | -0.16     | -0.18      |
| ImpRa | -0.08     | 0.16       |
| ImpRo | 0.28      | 0.41**     |
| ImpA  | -0.10     | 0.17       |
| ExpL  | -0.07     | 0.14       |
| ImpL  | -0.24     | -0.29      |

Note: \*\* significant at  $p < 0.05$ , \* at  $p < 0.1$ .

Higher aid to trade ratio is present in countries with lower extra-EU trade growth. Two potential explanations may exist for it: substitution effect – larger aid means lower domestic investments in exporting industries and lower demand growth; or third party war effect – countries with indirect economic losses from war may tend to invest more in security by committing to granting the aid. Also more aid is provided by countries with higher GDP per capita (wealth effect – richer countries can afford to provide more aid), and higher importance of road transport, especially relatively water transport. The aid was not significantly linked to other

logistical factors, distance, increasing Ukrainian imports from the individual donor economies or exports there.

Table 3 contains results of regression analysis of aid factors. Robustness check is done by excluding outliers.

Table.3. Regression analysis of aid to trade ratio.

|                    | AidTr             | AidTr                | AidTr             |
|--------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| b <sub>0</sub>     | -204***<br>(63)   | -147**<br>(43)       | -166***<br>(54)   |
| b <sub>GDPpc</sub> | 4.42***<br>(1,13) | 3.64***<br>(0,76)    | 3.86***<br>(0,96) |
| b <sub>ExpRo</sub> | 4.34***<br>(0,93) | 3.00***<br>(0,66)    | 3.60***<br>(0,80) |
| R <sup>2</sup>     | 0.65***           | 0.68***              | 0.64***           |
| N                  | 27                | 25, Germany, Finland | 26, Denmark       |

Note for table 3: \*\*\* significant at p<0.01, \*\* at p<0.05, \* at p<0.1. Standard errors are in brackets. Bottom row contains countries which are excluded outliers according to standardized residuals or standardized variable values.

Relatively more aid was provided or committed to Ukraine by richer countries (wealth effect) and countries with higher importance of road transport for Ukrainian exports. Trade dynamics provided no additional significant effect in comparison to these two factors.

### References

1. Eurostat (2024, June 14). Extra-EU trade since 2000 by mode of transport, by HS2-4-6. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-058213\\_\\_custom\\_11836185/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-058213__custom_11836185/default/table?lang=en)
2. Distance calculator (2023, October 15). Distance calculator. <https://www.distance.to/>
3. Statista (2024, May 24). Total bilateral aid allocations to Ukraine between January 24, 2022 and February 29, 2024, by donor and type. <https://www.statista.com/statistics/1303432/total-bilateral-aid-to-ukraine/>
4. World Bank (2023, October 26). World Development Indicators. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>.

## ЦИРКУЛЯРНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ДРАЙВЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Васильєва О.О.,**

**д.е.н., проф., професор кафедри економіки та митної справи,  
Національний університет «Запорізька політехніка»**

У сучасному конкурентному, технологічно розвиненому бізнес-середовищі, що постійно змінюється, вкрай важливо враховувати різні перешкоди, які конкуренти повинні подолати, щоб вижити. Занепокоєння щодо забруднення довкілля відходами та виснаження ресурсів, спричинене глобалізацією бізнес-операцій, привернуло увагу до концепції циркулярної економіки в усьому світі.

Переважаюча лінійна економічна модель підвищила глобальну обізнаність про дефіцит ресурсів, деградацію навколишнього середовища та зростаюче навантаження на екосистеми і природні ресурси. Ця модель, що характеризується видобутком сировини, виробництвом, споживанням та утилізацією, спричиняє значні обсяги відходів та забруднення. Нинішній спосіб виробництва визнаний одним із головних глобальних ризиків для біопотенціалу Землі.

Циркулярна економіка переходить від традиційних лінійних економічних моделей до сталого підходу, який ставить на перше місце ефективність використання та мінімізацію ресурсів, це модель сталого розвитку, яка спрямована на зменшення відходів і збільшення терміну використання ресурсів. Вона виникла як відповідь на екологічні проблеми, спричинені старою економічною парадигмою «бери-виробляй-утилізуй» і зосереджується на системах замкненого циклу, які сприяють повторному використанню, ремонту, відновленню та переробці товарів, матеріалів і ресурсів. Ця концепція являє собою культурну зміну виробництва та споживання, спрямовану на вирішення критичних екологічних та економічних проблем.

Уряди, компанії та організації громадянського суспільства в усьому світі все більше визнають фінансові, екологічні та соціальні переваги впровадження циркулярних бізнес-моделей. Бізнес дедалі більше усвідомлює циркулярну економіку та її екологічні наслідки, визнає, що впровадження принципів циркулярної економіки може забезпечити конкурентну перевагу за рахунок вирішення проблем сталого розвитку, підвищення стійкості операцій та підвищення ефективності при одночасному додаванні цінності для клієнтів.

Концепція циркулярної економіки набуває популярності серед науковців представників промисловості, політиків та практиків, які описали її як альтернативну модель для мінімізації виснаження ресурсів, відходів та викидів, яка є ефективною альтернативою, що сприяє створенню системи замкнутого циклу, де ресурси використовуються протягом тривалого періоду. Це концепція, яка передбачає зміну парадигми в бік сталої економічної моделі, що має на меті розірвати зв'язок між споживанням ресурсів та деградацією навколишнього середовища, сприяючи більш стійкому майбутньому шляхом переоцінки того, як підприємства та країни виробляють, використовують та розпоряджаються товарами та послугами.

Таким чином, довгострокові макроекономічні та екологічні вигоди, пов'язані з концепцією циркулярної економіки, не можна переоцінити, особливо з огляду на її інноваційну основу та структуру сталих операцій, які сприятимуть створенню цінності для кінцевих споживачів. Це узгоджується зі зростаючою обізнаністю бізнесу про концепцію циркулярної економіки в усьому світі як інструменту для вирішення проблем, пов'язаних зі сталим розвитком та отриманням конкурентних переваг. Таким чином, з мікро- та макро- точки зору, країни та організації (транснаціональні корпорації) у всьому світі намагаються пристосуватися до динамічних процесів циркулярної економіки, щоб реагувати на зміни, які відбуватимуться у їхньому внутрішньому та зовнішньому

середовищах. В результаті згубних наслідків ігнорування кліматичних та екологічних проблем організації в останні роки усвідомили, що їх більше не можна недооцінювати. Крім того, розширення державного регулювання та підвищення обізнаності громадськості щодо збереження навколишнього середовища стають все більш важливими для процвітання бізнесу. Парадигма циркулярної економіки бере свій початок в різних теоретичних концепціях та ідеях. За останні кілька десятиліть поняття циркулярної економіки еволюціонувало шляхом включення різноманітних теорій та практик для покращення екологічної стійкості та ефективності використання ресурсів. Кеннет Боулдінг заклав одну з найбільш ранніх теоретичних основ циркулярної економіки в 1966 році своїм впливовим есе «Економіка майбутнього космічного корабля Земля» [1]. У цій роботі Боулдінг підкреслював обмежену природу ресурсів Землі, протиставляючи традиційну відкриту економіку, яка передбачала нескінченні ресурси, закритій системі, яка вимагає екологічно стійких звичок споживання. Його метафора «космічного корабля Земля» підкреслювала критичну потребу в сталому управлінні ресурсами і скороченні відходів, виступаючи за економіку в природних межах планети. Ця концепція заклала основу для подальшого розвитку циркулярної економіки, спрямовуючи майбутні теорії та діяльність у сфері екологічної стійкості та ресурсоефективності.

У 1980-х і 1990-х роках концепція циркулярної економіки набула значного імпульсу та чіткості, значною мірою завдяки впливовим роботам Вальтера Стахеля та Женев'єви Редей-Мулві. Їхня доповідь для Європейської комісії представила «економіку замкненого циклу», зосередивши увагу на подовженні терміну служби продукції, її повторному використанні та переробці, щоб сприяти сталому розвитку та переробці з метою сприяння більш стійкій економічній моделі [2]. Ця епоха також стала свідком підйому філософії дизайну «Від колиски до колиски» Майкла Браунгарта [3], як це представлено в книзі 2002 року «Cradle to Cradle: Переосмислення того, як ми робимо речі». Книга популяризує думку про те, щоб в процесі розробки продуктів з урахуванням усього їхнього життєвого циклу заохочувати використання матеріалів, які можуть бути безпечно реінтегровані у навколишнє середовище або безперервно використовуватися у промислових процесах. Філософія дизайну «Від колиски до колиски» була зосереджена на розгляді всього життєвого циклу продуктів. Ця концепція сприяла створенню продуктів, які могли б або безпечно біологічно розкладатися, або повністю перероблятися на нові продукти, повторюючи природні регенеративні цикли природи. Ця книга та її принципи відіграли ключову роль у формуванні циркулярної економіки, закликаючи до відходу від традиційної лінійної моделі виробництва та споживання до циркулярного підходу, який ставить пріоритетами сталого розвитку ресурсоефективність та скорочення відходів.

Циркулярна економіка стимулює посилення соціальної інтеграції, дозволяючи неформальним працівникам сфери переробки відходів та маргіналізованим громадам брати участь у формальній економіці. Інтеграція неформальних секторів переробки у формальні системи поводження з відходами сприятиме покращенню рівня життя та зменшенню рівня бідності. Країни, що розвиваються, які борються з екологічними наслідками індустріалізації та урбанізації, можуть пом'якшити деградацію, зменшити викиди парникових газів і зберегти природні ресурси, що призведе до більш стійкої та життєздатної економіки. Однак реалізація цієї теорії обмежена кількома проблемами, серед яких економічна життєздатність, потреба в передовому матеріалознавстві та технологіях, відсутність надійної інфраструктури для переробки та утилізації, а також питання регулювання та стандартизації. Ці виклики можуть перешкоджати широкому впровадженню і вимагають комплексних політичних реформ для узгодження з принципами С2С, що забезпечить успішну реалізацію цього сталого підходу.

Європейський досвід циркулярної економіки виділяє 5 типів бізнес-моделей (табл. 1), застосування яких дозволить отримати як швидкі фінансові вигоди, так і стратегічні переваги, пов'язані з отриманням додаткового прибутку в замкненому циклі ланцюга створення вартості [4].



Таблиця 1. Класифікація циркулярних бізнес-моделей

| Тип бізнес-моделі                                                                                                                                         | Сфери застосування                                                        | Приклади застосування                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель циркулярних поставок (заміна обмежених ресурсів на поновлювані, відновлення для повторного використання)                                           | Енергетика                                                                | North European Bio Tech Oy (використання відходів сільськогосподарського виробництва), First Solar (сонячні модулі)                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                           | Автомобілебудування                                                       | Renault (використання перероблених пластмас, процеси рециркуляції міді)                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                           | Виробництво електронної техніки                                           | Sintronics (застосування зворотної логістики)                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                           | Легка промисловість                                                       | Patagonia, Nike, Levi Strauss (обмін або купівля вживаних речей)                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                           | Логістика                                                                 | Cargo Carousel System (поворотна тара)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Модель відновлення ресурсів (відновлення, циркулярна переробка ресурсів, рекуперація енергії)                                                             | Виробничі кластери                                                        | Novo Nordisk – Statoil – DONG - Novo Nordisk і Novozymes (обмін відходами в ланцюгу «виробництво ліків – нафтопереробка – електростанція – виробництво цементу – виробництво добрив»)                                                                                                                      |
| Платформна модель обміну та спільного використання товарів та ресурсів, співпраця з метою розподілу постійних витрат та спільного використання обладнання | C2C- взаємодія споживачів через онлайн платформи                          | BlaBlaCar (пошук автомобільних попутників), RelayRides (оренда авто), Airbnb (оренда житла), Uber, Grab, Bolt                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                           | B2C - кооперація бізнесу та користувачів через цифрові платформи          | 3DHubs (співпраця дизайнерів з власниками 3D-принтерів), бібліотека Tool Library (оренда інструменту), Microsoft Teams (інструмент для співпраці), Google Drive (хмарна система роботи з документами), Bitrix24 (інструменти для співпраці в управлінні бізнесом), LinkedIn Learning (навчальна платформа) |
|                                                                                                                                                           | B2B - взаємодія бізнесу з бізнесом через цифрові платформи                | On-demand staffing (пошук робочої сили), MachineryLink Solutions (лізинг сільськогосподарської техніки), DHL Spaces і Flexe (реалізація концепції мультиклієнтського майданчика)                                                                                                                           |
| Модель продовження життєвого циклу продукції за рахунок ремонту, апсайклінгу, відновлення, реконструкції, модернізації та ремаркетингу                    | Машинобудування                                                           | Caterpillar (будівельне обладнання), Ponsse (обладнання для лісового господарства), SR-Harvesting (трактори)                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                           | Текстильна промисловість                                                  | Interface (виробництво килимової плитки)                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                           | Виробництво електронної техніки                                           | Apple (виробництво iPhone та комп'ютерів), Fairphone (виробництво телефонів)                                                                                                                                                                                                                               |
| Модель «продукт як послуга» - оренда продукції з оплатою за фактичне використання (сервісизація)                                                          | Сфера послуг - надання послуг замість продажу товарів або супутніх послуг | Instacart, DoorDash і Grubhub (послуги доставки), Xerox, Canon та RICOH (друкарські послуги), Philips (освітлення), Cold Hubs і SokoFresh (послуги охолодження), Michelin (послуги з екологічного водіння)                                                                                                 |

Використання моделі циркулярних поставок дозволяє отримувати як екологічні переваги при повторному та більш тривалому використанні, не погіршуючи природне середовище існування, так і вигоди для бізнесу за рахунок зменшення витрат на нову сировину та збереження рідкісних та дорогоцінних металів для майбутніх виробничих процесів, зниження ризиків внаслідок можливих збоїв у постачанні, підвищення лояльності екологічно свідомих працівників, клієнтів та акціонерів [5].

Бізнес-модель відновлення ресурсів передбачає створення додаткових можливостей використання ресурсів, відтермінуючи якомога довше їхню остаточну утилізацію [6]. Використання такої моделі забезпечує зменшення або усунення витрат на утилізацію, створює нові джерела доходу та знижує залежність від нової сировини.

Платформи для обміну і спільного користування порушили традиційну модель закупівлі активів, надавши простір окремим компаніям для обміну та монетизації своїх недостатньо використовуваних активів. Значний прогрес у цифрових технологіях спричинив революцію в моделі платформи обміну, зробивши її доступнішою. Поєднуючи власників із тими, хто цього потребує, платформи обміну усувають недовикористання ресурсів, максимізують їх цінність, знижують капіталовкладення, зменшують потребу у виробництві та споживанні нових товарів, що призводить до зменшення відходів і викидів вуглецю [7]. У сучасній економіці платформи обміну відіграють вирішальну роль у стимулюванні ефективності, інновацій і сталого майбутнього.

Застосування моделей продовження життєвого циклу дає можливість скоротити видобуток природних ресурсів, знизити утворення відходів, економити енергію. Проблемою є необхідність розробки нових технологій для відновлення та реконструкції деяких видів продукції, зміна поведінки споживачів щодо підтримки моделі продовження терміну служби продукту [8].

Продукт як послуга – це бізнес-модель, у якій замість фізичних продуктів продаються послуги, що забезпечують необхідні функції. Замість того, щоб клієнт купував продукт у власність, він обирає модель підписки, а виробник зберігає за собою право власності на продукт і відповідальність за ремонт, технічне обслуговування та заміну. Така модель дозволяє клієнтам платити виключно за використання, позбавляючи їх проблем, пов'язаних з витратами на ремонт, обслуговування, страхування та утилізацію [9]. Оскільки підприємства зберігають право власності, то виникає стимул виробляти продукцію вищої якості, яку легко ремонтувати. Це означає, що вони вироблятимуть менше нових продуктів, що зменшує відходи та потребу в сировині, видобуток якої негативно впливає на навколишнє середовище та збільшує викиди вуглецю.

Відомі численні успішні кейси бізнес-моделей циркулярної економіки, окремі з них наведені в таблиці. Також досить розповсюдженими є бізнес-моделі повторного використання води для сільського господарства, аквакультури, промисловості, питного водопостачання, непитних побутових потреб, зрошення ландшафтів, рекреації та поповнення підземних вод. Очікується, що зростання у глобальному секторі повторного використання води переорієнтується з домінування сільськогосподарського повторного використання на більш вартісні застосування, здебільшого у комунальному господарстві, таких як питне та промислове водопостачання, ландшафтне зрошення. У світі за загальною кількістю встановлених потужностей з повторного використання води на сьогоднішній день лідирують Китай, США, Іспанія, Мексика, Індія, Австралія, Ізраїль, Кувейт, Японія та Сінгапур.

Однією з популярних бізнес-моделей є використання осаду стічних вод, що утворюється в системах очищення стічних вод, який є екологічно небезпечним, особливо там, де з ним неефективно і нераціонально поводяться, як у багатьох країнах з низьким і середнім рівнем доходу. Необхідні альтернативні варіанти, враховуючи зростаюче занепокоєння і політику обмеження захоронення осаду стічних вод на полігонах та в інших місцях, а також зростаюче усвідомлення ресурсної цінності осаду в рамках економіки замкненого циклу. Видобування органічних добрив шляхом зневоднення,

згущення, стабілізації або довготривалого зберігання є основою першого набору моделей. Бізнес-моделі у сфері енергетики аналогічно починаються з традиційних процесів відновлення енергії (анаеробне зброджування) і рухаються в напрямку спалювання. Перетворення осаду стічних вод на біопаливо сприятиме підвищенню родючості ґрунту та поглинанню вуглецю.

Запровадження циркулярних бізнес-моделей в Україні може відбуватися на перетині сільського господарства, управління відходами, водного господарства та промисловості, за участі державного та приватного секторів. В умовах високої вартості та поточного дефіциту ресурсів фінансування залишається великою проблемою, незважаючи на численні суспільні та соціальні переваги проектів циркулярної економіки [10].

Отже, систематичне розуміння сприятливого середовища, джерел фінансування, механізмів розподілу ризиків і шляхів відшкодування витрат сприятиме визначенню можливостей для підвищення життєздатності бізнес-моделей. Уряд та інші стейкхолдери повинні дотримуватися комплексного підходу до розробки та імплементації нормативно-правових актів і політик, які ретельно збалансують можливості та ризики запровадження бізнес-моделей сталого розвитку. Вагомим фактором забезпечення сталості в Україні є формування у споживачів та бізнесу високого рівня екологічної культури, звички використання сталих продуктів з урахуванням екодизайну.

### Список використаних джерел

1. Boulding K.E. The economics of the coming spaceship Earth. In: Jarrett, H., editor. *Environmental Quality in a Growing Economy*. United States: Resources for the Future, Johns Hopkins University Press. 1966. P.3-14.
2. Stahel W.R. The circular economy. *Nature*. 2016. 531(7595). P.435-438.
3. Braungart M. *Cradle to Cradle: Remaking the Way we Make Things*. New York: North Point Press. 2002.
4. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. [https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/10/11\\_-Ruda-M.-V..pdf](https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/10/11_-Ruda-M.-V..pdf) (дата звернення 15.01.2025 р.).
5. Angelis R., Howard M. & Miemczyk J. Supply Chain Management and the Circular Economy: towards the Circular Supply Chain. *Production Planning and Control*. 2017. 29. 425-437.
6. Varjani S., Pandey A., Gnansounou E., Khanal S., Sindhu R. Chapter 1 - Resource recovery from waste: an introduction. *Current Developments in Biotechnology and Bioengineering*, Elsevier, 2020, P. 3-11.
7. Schwanholz J., Leipold S. Sharing for a circular economy? an analysis of digital sharing platforms' principles and business models. *Journal of Cleaner Production*. V. 269. 2020. P.122327.
8. Grzegorzek J. Circular Business Models (CMBs) (3/5): Product Life Extension Models. *Business Management, Production and Production Methods*. 2024. [https://www.superbusinessmanager.com/circular-business-models-cmbs-3-5-product-life-extension-models/#google\\_vignette](https://www.superbusinessmanager.com/circular-business-models-cmbs-3-5-product-life-extension-models/#google_vignette) (дата звернення 15.01.2025 р.).
9. Hidalgo-Crespo J. et al. An exploratory study for product-as-a-service (PaaS) offers development for electrical and electronic equipment. *Procedia CIRP*. 2024. 122. P.521–526.
10. Тесленок І. М., Златьєв К. Ю. Циркулярна економіка: концептуальні засади. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_6\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_54).

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ З ЄС

**Посохов І. М.,**  
**д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу**  
**і міжнародних економічних відносин,**  
**Національний технічний університет**  
**«Харківський політехнічний інститут»**

**Лукіна С.Ю.,**  
**бакалавр кафедри економіки бізнесу**  
**і міжнародних економічних відносин,**  
**Національний технічний університет**  
**«Харківський політехнічний інститут»**

Інтеграція України до ЄС є надзвичайно важливою для України. Євроінтеграція матиме довгостроковий вплив на міжнародну діяльність та внутрішню політику України. Україна продемонструвала тверду прихильність політиці ЄС протягом свого історичного розвитку, прагнучи узгодити себе з європейськими цінностями, нормами та інститутами, прагнучи до тіснішої Політичної єдності та економічної інтеграції з ЄС. Україна досягла успіху і значного прогресу в приведенні законодавства до відповідності зі стандартами ЄС, однак є серйозні проблеми у впровадженні реформ. Багато реформ існують лише на папері і не були реалізовані на практиці. Однак, враховуючи поточну ситуацію в Україні та її становище на міжнародній арені, процес реформування показав досить хороші результати за крайні два роки [1-29]. Першим кроком на шляху до покращення є визначення питань, які потребують вирішення. Особливо важливими є такі рекомендації:

- забезпечення прозорості в усіх сферах, зазначених в Угоді;
- внесення змін до законодавства для приведення його у відповідність до стандартів ЄС;
- збільшення фінансування суддів;
- сприяння виробництву «зеленого» водню;
- імплементація Угоди про спільний авіаційний простір [1; 3];
- приєднання до Європейської хмарної ініціативи;
- реалізація «Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року» [2];
- впровадження «чистих» технологій та заходів з енергозбереження.

З політичної точки зору, європейська інтеграція сприяє модернізації правової бази України та демократизації її політичної та інституційної систем. Подолати усі аспекти соціального розриву між Україною та високими стандартами країн ЄС може допомогти співпраця з Європейським Союзом, й це в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню рівня життя та добробуту населення [8; 9; 10; 11; 12; 13].

На нинішньому етапі асоціації євроінтеграційний шлях прогресує, приносячи значні досягнення, про що свідчать урядові та публічні звіти. Однак існують виклики, які перешкоджають ефективній імплементації Угоди для України. Вирішивши ці проблеми та скориставшись наданими можливостями, Україна може ще більше просунути свій інтеграційний процес, наблизившись до своєї мети – стати невід'ємною частиною європейської сім'ї.

Інтеграція України до Європейського Союзу має глибокі економічні, політичні та соціальні аспекти, які впливають на майбутнє України. 28 лютого 2022 року Україна розпочала офіційний процес вступу до ЄС та подала офіційну заявку на вступ до Європейського Союзу. Опитування щодо статусу кандидата в члени було завершено за дуже короткий час, незважаючи на значну кількість тисяч сторінок. Вже у червні 2022

року наша країна отримала статус кандидата на членство в ЄС, з яким боролася багато років. Зайнявши цю позицію, Україна, незважаючи на всі труднощі, викликані військовою агресією, зосередила свої зусилля на виконанні рекомендацій 7 Європейської Комісії щодо подальшого просування до членства в ЄС. Інтеграція до ЄС передбачає прийняття європейських стандартів у сфері прав людини, демократії та верховенства права. Це сприятиме політичній стабільності та розвитку громадянського суспільства. Членство в ЄС підвищить міжнародний авторитет України та зміцнить її позиції на світовій арені. Це також збільшить підтримку з боку інших країн ЄС у питаннях безпеки та економічного розвитку. Такий союз сприятиме підвищенню рівня життя через зростання економіки, покращення якості послуг, розвиток освіти та охорони здоров'я. Українці отримають більше можливостей для навчання, працевлаштування та подорожей у країнах ЄС, що сприятиме обміну знаннями та культурними цінностями. Вона також вимагає проведення глибоких економічних та політичних реформ, що може зустріти спротив як з боку політичних еліт, так і серед населення. Вступ до ЄС потребує адаптації економіки до європейських стандартів, що може бути складним процесом для багатьох секторів. Впровадження реформ може викликати соціальне незадоволення та політичну нестабільність у короткостроковій перспективі. [14; 15; 16; 17; 18; 19; 20].

3 лютого 2023 року, на 24-му саміті Україна – ЄС, Європейський Союз визнав зусилля України в останні місяці щодо досягнення цілей, необхідних для отримання статусу кандидата на членство в ЄС. ЄС вітає зусилля України з реформування в цей важкий час і закликає Комітет з подачі заявок на членство продовжити цей шлях і домогтися подальшого прогресу на шляху до членства в ЄС [3]. Інтеграція до ЄС відкриє доступ до великого європейського ринку для українських виробників та інвесторів. Це може стимулювати економічне зростання через збільшення експорту та залучення іноземних інвестицій. Залучення до європейських структурних фондів допоможе Україні модернізувати свою інфраструктуру та підвищити рівень технологічного розвитку. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств. Вимоги ЄС до країн-кандидатів щодо проведення реформ сприятимуть покращенню управління, прозорості та ефективності державних інституцій в Україні. Зусилля України на шляху до євроінтеграції не обмежуються лише виконанням рекомендацій Європейської Комісії. Країна активно працює над гармонізацією свого законодавства з європейськими нормами, впровадженням антикорупційних заходів та посиленням інституційної спроможності. Успішна реалізація цих заходів сприятиме не лише зближенню з ЄС, але й загальному розвитку України [21; 22; 23; 24; 25; 26].

Український уряд також проводить масштабні реформи у сфері економіки, правосуддя та децентралізації. Важливою частиною цього процесу є модернізація державного управління, що включає вдосконалення системи державних закупівель, підвищення прозорості та відповідальності державних інституцій. ЄС, у свою чергу, надає значну підтримку Україні у вигляді фінансової допомоги, експертних консультацій та програм технічної допомоги. Це сприяє зміцненню партнерства між Україною та Європейським Союзом та створює умови для подальшої інтеграції. Однак шлях до повноправного членства в ЄС є складним і вимагає послідовної роботи над виконанням умов, визначених у процесі переговорів. Серед них — забезпечення верховенства права, стабільність демократичних інститутів, ринкова економіка, що функціонує та є здатною до конкуренції, а також прийняття всіх обов'язків, що випливають з членства [27; 28; 29].

Перспектива членства України в ЄС є потужним стимулом для продовження реформ і трансформацій. Підтримка європейських партнерів та внутрішня рішучість українського суспільства є ключовими чинниками на шляху до досягнення цієї мети. І хоча попереду багато викликів, цілеспрямованість та прагнення до європейських цінностей допомагають Україні впевнено рухатися до свого європейського майбутнього.

Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС та подальший євро інтеграційний курс України вважаються у більшості новітніх досліджень ключовим елементом стратегічної

стабільності. Це стосується як держави, так і бізнесу, визначаючи майбутнє нашої економіки та країни на найближчі десятиліття [4, с. 78–81; 5, с. 119–124; 6; 7]. Ця стабільність відображається у створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу, залученні іноземних інвестицій та посиленні економічної інтеграції з Європейським Союзом. Євроінтеграційний курс стимулює економічні реформи, спрямовані на покращення бізнес-клімату, зниження рівня корупції та підвищення ефективності державного управління.

З точки зору держави, інтеграція до ЄС сприяє зміцненню демократичних інститутів, верховенству права та захисту прав людини. Це, у свою чергу, сприяє політичній стабільності та створює міцну основу для сталого економічного зростання. Водночас, для бізнесу євроінтеграція означає доступ до єдиного європейського ринку, що відкриває нові можливості для експорту, технологічного обміну та залучення капіталу. Довгострокова перспектива членства в ЄС також стимулює український бізнес адаптуватися до європейських стандартів якості та безпеки, що підвищує його конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Це позитивно впливає на інноваційний потенціал економіки та сприяє розвитку нових галузей. Курс на євроінтеграцію є ключовим фактором, який визначає стратегічний розвиток України на багато років вперед. Він не лише сприяє економічному зростанню, але й зміцнює позиції країни на міжнародній арені, забезпечуючи стабільність та процвітання для майбутніх поколінь.

Інтеграція України до Європейського Союзу є стратегічно важливим напрямом, що має потенціал значно покращити економічне, політичне та соціальне становище країни. Проте цей процес потребує серйозних зусиль щодо проведення реформ та адаптації до нових умов. Успішна інтеграція залежить від здатності України подолати існуючі виклики та максимально використати надані можливості для сталого розвитку.

Для розвитку інтеграції економічних відносин України з ЄС, на думку автора, необхідно вжити низку заходів та запропонувати такі рекомендації:

- використати наявні можливості «Угоди про асоціацію» між Україною та Європейським Союзом. Наприклад, укладення Угоди про оцінку відповідності та приймання промислової продукції (АСАА) і взаємне визнання харчової еквівалентності. Угода про асоціацію також передбачає укладення спеціальних транспортних угод, що мають замінити тимчасову угоду воєнного часу про автомобільний транспорт угодою довгого строку, яка надасть українським перевізникам доступ до ринку ЄС;

- приєднатись до найостанніших галузевих ініціатив ЄС. Україна прагне приєднатися до Єдиного цифрового ринку ЄС та брати участь у реалізації Зеленого курсу ЄС;

- вкласти подальші угоди про вільну торгівлю, акцентуючись на країни, з якими ЄС має такі угоди чи веде переговори. Серед них можуть бути Марокко, Туніс та Алжир. Іншими потенційно найперспективнішими партнерами для укладення угод про вільну торгівлю є Південна Корея, Індія і Індонезія;

- закінчити фундаментальні реформи, що є пов'язаними з верховенством права та захистом прав власності;

- впровадити новітні схеми страхування ризиків. Враховуючи можливу післявоєнну напруженість і ризик подальших конфліктів, буде необхідний різносторонній донорський фонд для того, щоб покрити неекономічні ризики іноземним інвесторам;

- розвивати інфраструктуру забезпечуючи якість, враховуючи відновлення лабораторій та інших особливих об'єктів, які постраждали внаслідок повномасштабного вторгнення, створюючи нові об'єкти та підвищуючи кваліфікацію українських держслужбовців у галузях, пов'язаних із контролем якості різних сфер;

- розвивати інтермодальні транспортні вузли в Україні, для того, щоб покращити транспортно-логістичні зв'язки між Україною та європейськими країнами усіма видами транспорту.

Велика увага має бути зосереджена на цифровій трансформації зовнішньоторговельного сектору країни. Яскравими прикладами успішного застосування

цифрових технологій з метою вдосконалення торгової політики та нагромадження даних в Україні є ініціативи Єдиного вікна для міжнародної торгівлі та введення статусу уповноваженого економічного оператора. Механізм «єдиного вікна» дає гарантію ефективного контролю дотримання компаніями вимог законодавства, оперативного обміну інформацією між митницею, підприємствами та держорганами, боротьби з корупцією та симплікацію зовнішньоекономічної діяльності України.

### Список використаних джерел

1. Рішення Ради (ЄС) 2021/1897 від 28 червня 2021 року про підписання від імені Європейського Союзу та тимчасове застосування Угоди про Спільний авіаційний простір між Європейським Союзом та його державами-членами, з однієї сторони, та Україною, з іншої сторони, OJ L 387.
2. Національний банк України "Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року". Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy> (дата звернення 20.05.2024).
3. Спільна заява за підсумками 24-го саміту Україна – ЄС. Офіційне інтернет-представництво Президента України Володимира Зеленського : веб-сайт. URL: <https://www.president.gov.ua/news/spilna-zayava-za-pidsumkami-24-go-samitu-ukrayina-yes-80765>
4. Могиль В. Європейська інтеграція як перспективний напрям модернізації України. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. Вип. 3. С. 78–81.
5. Дудкевич В. І. Процес інтеграції України до Європейського Союзу в контексті суперечностей внутрішньо європейського розвитку. Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку. 2021. № 1. С. 119–124.
6. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : зб. матеріалів XIX наук.-практ. конф. / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро: НТУ ДП, 2022. 151 с.
7. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: Міжнар. наук.-практ. конф. / Вінниця. 2022. ч. 2. 264 с.
8. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. інт". – Харків : Іванченко І. С., 2018. – 606 с.
9. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2019. – 762 с.
10. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 2 / С. І. Архієреєв [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2020. – 702 с.
11. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
12. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
13. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
14. Посохов І. М. Реінженіринг у міжнародному бізнесі / І. М. Посохов, С. Ю.

Лукіна // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 3-7.

15. Посохов І. М. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС / І. М. Посохов, Є. О. Проскуріна // *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів = Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. – Полтава : Сидоренко А. В., 2022. – С. 45-48.

16. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.

17. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.

18. Посохов І.М. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство / Посохов І.М. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 450 с.

19. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. 159 с.

20. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.

21. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ.* – 2012. – № 7. – С. 157-159.

22. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. 2012. № 25. С. 175–183.

23. Posokhov I. M., Shepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science.* – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.

24. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. 159 с.

25. Посохов І.М. Розвиток економічного змісту категорії «корпорація» / І.М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості* : зб. наук.-практ. статей. – 2012. – № 38. – С. 281-287.

26. Посохов І. М. Дослідження категорії корпорація і сутності корпорації. *Вісник національного технічного університету "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2012. № 16. С. 3-12/

27. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Падалка П. А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право = Economics. Finances. Law*. 2022. № 7. С. 5-8.

28. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 2631.

29. Posokhov I., Cherepanova V., Podrez O. Capitalization as a Tool for Managing the Development of Industry and Rail Transport. *SHS Web of Conferences*. 2019. Т. 67, Р. 1–6.

<https://doi.org/10.1051/shsconf/20196701010>



## ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Матвійчук Л.Ю.

д.е.н., проф., зав.кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Остапович Д.В., аспірант, Книш С.С., аспірант,  
Луцький національний технічний університет

Євроінтеграція стала однією з пріоритетних напрямів політики України, що стимулює перегляд стратегічних підходів до розвитку різних видів економічної діяльності. Індустрія гостинності є важливим елементом національної економіки, що забезпечує робочі місця, залучає інвестиції та сприяє розвитку регіонів. У контексті євроінтеграційних процесів перед Україною відкриваються нові можливості для розвитку цієї сфери. Водночас збалансований розвиток індустрії гостинності вимагає врахування економічних, екологічних та соціальних аспектів, що є важливим аспектом для її збалансованого зростання. Умови євроінтеграції зобов'язують суб'єкти господарювання індустрії гостинності переймати та імплементувати у свою діяльність стандарти прозорості, якості та стійкого розвитку. Забезпечення збалансованого розвитку індустрії гостинності вимагає врахування глобальних тенденцій та виділення проблем, специфічних для регіонів України. Наприклад, впровадження еко-трендів у готельно-ресторанному бізнесі сприяє збереженню природних ресурсів, зміцненню позитивного іміджу країни на глобальному туристичному ринку та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу [1].

Проблеми та перспективи розвитку індустрії гостинності досліджували значна кількість науковців, зокрема: Абрамова А., Безкоровайна Л., Жадько О., Лепкий М., Мирошник Ю., Ніколаєва Т., Чуєва І. та інші. Проте, напрями збалансованого розвитку досліджуваної сфери, які охоплюють одночасне врахування економічних, соціальних та екологічних чинників в умовах євроінтеграції та сучасних геополітичних викликів, потребують подальших досліджень.

Євроінтеграційні процеси створюють можливості для індустрії гостинності України стати частиною європейського ринку послуг, що вимагає адаптації до європейських стандартів якості, інноваційних підходів та відповідності екологічним критеріям. У контексті інтеграції України до європейського простору зростає необхідність розвитку конкурентоспроможної індустрії гостинності, яка є одним із важливих драйверів економіки, культури та регіонального розвитку [2]. З урахуванням викликів глобалізації, потреб у збереженні національної культурної ідентичності та екологічної відповідальності, тема забезпечення стійкого зростання індустрії гостинності набуває стратегічного значення для формування позитивного іміджу України на міжнародній арені.

Одним з основних напрямів розвитку досліджуваної сфери є інвестиції у туристичну інфраструктуру та готельно-ресторанний бізнес тих регіонів, де в умовах військової агресії росії проти України, можливий такий розвиток. Інвестиції в туристичну інфраструктуру на відносно безпечних територіях сприятимуть відновленню економічної активності, створенню нових робочих місць та розвитку локальних громад. Особливу увагу слід приділити модернізації об'єктів розміщення, розвитку транспортної інфраструктури та створенню сучасних туристичних продуктів, які відповідатимуть стандартам безпеки та якості, що є важливим для відновлення довіри гостей і зміцнення іміджу України на глобальному туристичному ринку.

Аналіз досліджуваної проблеми дозволяє зробити висновок, що внесок індустрії гостинності у ВВП країн є надзвичайно великий. Сьогодні частка туристичних послуг у загальному експорті послуг України є незначною. Проте, потенціал для зростання цієї частки є значним, особливо за умови реалізації комплексного підходу до розвитку

індустрії гостинності. Підвищення якості туристичних послуг, активне просування українських туристичних продуктів на глобальному ринку, розвиток регіональних брендів та інтеграція до європейських туристичних маршрутів можуть суттєво збільшити експортний потенціал України у сфері гостинності [4]. Крім того, впровадження сучасних технологій, таких як цифрові платформи для бронювання та маркетингу, а також орієнтація на екологічно чисті практики здатні посилити конкурентоспроможність гостинності, створюючи передумови для її вагомого внеску в економічне зростання країни.

Збереження й популяризація національних традицій у туристичних продуктах є важливим елементом формування унікального іміджу України та потужним інструментом залучення туристів. Використання автентичних елементів культури, таких як народні ремесла, традиційна кухня, фестивалі, музика та архітектура, дозволяє створювати унікальні пропозиції, які неможливо знайти в інших країнах. Важливо також інтегрувати ці традиції у сучасні туристичні продукти та послуги через інноваційні підходи, наприклад, цифровізацію музейних експозицій, тематичні тури, інтерактивні майстер-класи, формування комплексних туристичних пропозицій. Такий підхід сприяє не лише збереженню культурної спадщини, а й підвищує привабливість України на світовій туристичній арені.

Крім того, популяризація національних традицій у туристичних продуктах сприяє розвитку локальних громад і підтримці малих бізнесів, які займаються виробництвом традиційних товарів і послуг. Створення кластерів культурного туризму та впровадження державних і регіональних програм підтримки культурних ініціатив дозволить не лише зберегти унікальну спадщину, але й перетворити її на потужний економічний ресурс. Наприклад, розвиток гастротуризму на основі традиційної кухні або організація фольклорних фестивалів може значно розширити туристичний потік, особливо з Європи, де зростає інтерес до автентичних і незвичних туристичних вражень. У результаті це створить позитивний імідж України як країни з багатою культурою та традиціями, що гармонійно поєднує історичну спадщину із сучасними тенденціями в туризмі.

Відповідність послуг гостинності екологічним стандартам ЄС є важливим етапом для інтеграції України в європейський туристичний простір і підвищення конкурентоспроможності досліджуваної сфери, що передбачає впровадження заходів з енергоефективності, скорочення обсягів відходів, використання екологічно чистих матеріалів і технологій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі [3]. Наприклад, застосування відновлюваних джерел енергії, перехід на багаторазові чи біорозкладні матеріали, впровадження систем сортування сміття та зменшення вуглецевого сліду суб'єктів гостинності, допоможе відповідати вимогам європейського ринку. Дотримання зазначених стандартів сприятиме покращенню іміджу України як екологічно свідомої країни та залучатиме екотуристів, які надають перевагу екологічно відповідальним подорожам, створюючи нові можливості для розвитку гостинності.

Відповідність нормативно-правової бази стандартам ЄС є однією з основних умовою для інтеграції України до європейського туристичного ринку та підвищення якості послуг у сфері гостинності. Гармонізація законодавства включає адаптацію санітарних, безпекових, екологічних і професійних стандартів до вимог ЄС. Зазначене стосується як регулювання діяльності туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, так і правил сертифікації пропонованих послуг гостинності. Важливим є створення прозорої системи ліцензування та сертифікації, яка б гарантувала споживачам відповідність закладів європейським вимогам. Крім того, важливо впровадити механізми підтримки підприємців у перехідний період для адаптації їх бізнесів до нових стандартів. Такий підхід сприятиме покращенню якості послуг та зміцнить довіру туристів до України як до туристичної дестинації.

Цифровізація послуг гостинності сприяє не лише підвищенню ефективності бізнес-процесів, але й створенню комфортних умов для гостей, що відповідають сучасним

очікуванню споживачів. Впровадження електронних платформ бронювання та автоматизованих систем управління дозволяє зменшити витрати часу та забезпечити персоналізований підхід до обслуговування. Цифровий маркетинг, зокрема використання соціальних мереж, аналітичних інструментів та SEO-оптимізації, дає змогу ефективніше просувати туристичні продукти та залучати нові аудиторії, як внутрішніх, так і міжнародних гостей. Крім того, сучасні технології, такі як штучний інтелект, мобільні додатки для туристів, безконтактні системи обслуговування, стають стандартом у готельно-ресторанній сфері. Цифровізація послуг також дозволяє інтегруватися в європейські цифрові платформи, сприяючи розширенню доступу українських закладів гостинності до глобального ринку.

Партнерство з міжнародними організаціями, такими як UNWTO, Європейська туристична комісія та інші профільні установи, відкриває для України можливості інтеграції у глобальну туристичну екосистему, сприяючи підвищенню стандартів якості у сфері гостинності. Обмін досвідом, участь у міжнародних форумах, навчальних програмах та грантових ініціативах дозволяють впроваджувати найкращі практики управління, маркетингу та інновацій. Наприклад, участь у програмах сталого розвитку туризму сприяє впровадженню екологічно відповідальних рішень, що відповідають вимогам ЄС. Крім того, партнерство з такими організаціями підсилює міжнародний імідж України, створюючи передумови для залучення іноземних інвестицій та збільшення туристичних потоків, що також допомагає формувати професійну спільноту, яка володіє сучасними знаннями та інструментами для розвитку конкурентоспроможної індустрії гостинності.

Таким чином, забезпечення збалансованого розвитку індустрії гостинності України в умовах євроінтеграції вимагає комплексного підходу, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність, екологічну стійкість та впровадження інновацій. Гармонізація національних стандартів із європейськими, інтеграція цифрових технологій, розвиток регіональної туристичної інфраструктури та дотримання принципів сталого розвитку є важливими умовами для підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності. Такий підхід дозволить Україні не лише зміцнити свою позицію на міжнародному туристичному ринку, але й сприятиме розвитку регіонів, залученню інвестицій та популяризації національної культурної спадщини.

### Список використаних джерел

1. Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А. (2020) Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. *Ефективна економіка*, (5). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7904> (дата звернення: 22.12.2024).
2. Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І., Жадько О.А. (2023) Інтеграційні процеси суб'єктів індустрії гостинності України в сучасних умовах. *Товарознавчий вісник*. 1 (16), С. 255-262. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-21> (дата звернення: 10.01.2025).
3. Полотай Б.Я. (2023). Еко-тренди в ресторанному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (8), С. 97-101. URL: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-13> (дата звернення: 10.01.2025).
4. Чуєва, І., Безкоровайна, Л., Николаєва, Т. (2021). Система якості туристичного продукту як невід'ємна частина стандартизації послуг в міжнародному туристичному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (28). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-3> (дата звернення: 22.12.2024).

## АНАЛІЗ ТОРГОВЕЛЬНИХ УГОД МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС

**Посохов І. М.,**

**д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

**Галапура Є.Д.,**

**бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

Щодо торгово-економічних відносин між Україною та країнами Європейського Союзу (ЄС) мають довгу історію та важливий вплив на економічний розвиток обох сторін. Даваймо розглянемо еволюцію цих відносин на різних етапах їх розвитку:

Після здобуття незалежності в 1991 році Україна встановила свої перші торгові відносини з Європейським Союзом. У 1998 році було підписано Спільну декларацію про співробітництво між Україною та Європейським Союзом, яка відкрила шлях для співпраці.

Наступним кроком у розвитку відносин Києва і Брюсселя стало ухвалення у грудні 1999р. Спільної стратегії ЄС щодо України [1; 5].

Участь України в зовнішньополітичній ініціативі Євросоюзу – Європейській політиці сусідства (ЄПС) загалом не принесла «доданої вартості» відносинам Києва і Брюсселя. Документ мав на меті створити на південь і схід від нових кордонів розширеного ЄС зону стабільності миру і добробуту шляхом налагодження тісних тривалих відносин з сусідніми країнами. Однак ЄПС, з одного боку, мала невиправдано широке географічне охоплення (Україна, Ізраїль, Йорданія, Молдова, Марокко, Туніс та ін.), а з іншого сусідам ЄС висувалися вимоги, подібні до країн-кандидатів без гарантування перспективи повноправного членства в Євросоюзі [1; 6].

21 лютого 2005 р. в рамках ЄПС було підписано План дій Україна-ЄС, розрахований на три роки [1], який був короткостроковою та проміжною рамковою програмою і загалом не відповідав стратегічним інтересам України. Документ закріплював можливість участі України у ключових аспектах політик і програм Євросоюзу. Також передбачалося поглиблення політичного співробітництва, взаємне відкриття економік та зменшення торговельних бар'єрів, можливість укладення нової посиленої угоди.

Проте, реалізація Плану дій виявила проблеми, які вже тоді набули хронічного характеру. З одного боку, спостерігалось певне просування на шляху євроінтеграції, зокрема, інтенсифіковано політичний діалог, укладено ряд важливих угод у торговельно-економічній, енергетичній сферах, у сфері юстиції, міграційній політиці. Але, з іншого боку, стан виконання Плану не можна назвати задовільним. Більшість пунктів документа перебували на різних стадіях реалізації, серед яких традиційно проблемні для України - судова та антикорупційна галузі. У 2014 році Україна підписала Угоду про Співтовариство з Європейським Союзом, яка включала важливу частину – Всеосяжну угоду про вільну торгівлю (DCFTA). Ця угода передбачала створення вільної торгівлі та повну інтеграцію України з європейським ринком. Після ратифікації угоди та реформ в Україні у 2017 році було запроваджено ПВЗВТ. Це призвело до зміцнення торгових відносин між Україною та Європейським Союзом. Українські товари та послуги стали більш конкурентоспроможними на європейському ринку. Завдяки реалізації ПВЗВТ та інших

реформ Україна почала розвивати свій експорт до Європейського Союзу. Основними експортними товарами стали сільськогосподарська продукція, вироби з металу, машини та обладнання.

Перед Україною стоять завдання щодо поглиблення співпраці, сприяння інвестиціям та модернізації економіки. Розвиток торговельних відносин також пов'язаний із залученням інвестицій. Україна сприяє іноземним інвесторам, спрощуючи умови ведення бізнесу та надаючи різноманітні стимули для інвестицій. Це сприяє розвитку підприємництва та створенню нових робочих місць.

Ініціатива "Східного партнерства": Україна є однією з країн, які беруть участь у Ініціативі "Східного партнерства" ЄС, яка спрямована на розвиток співпраці та зміцнення стосунків з країнами Східної Європи та Південного Кавказу. Україна продовжує працювати над спрощенням митних процедур та гармонізацією своїх стандартів із стандартами ЄС, що полегшує торгівлю та підвищує обсяги торгівлі.

Розширення співпраці в галузях освіти, науки, культури, туризму та інших сферах дозволяє поглибити міжнародне спілкування та взаєморозуміння між Україною та ЄС. Попри позитивний розвиток торговельно-економічних відносин, існують і виклики та перешкоди, з якими стикається Україна у співпраці з ЄС. Деякі з них включають торговельні суперечки, технічні бар'єри, та дефіцит інфраструктури, які можуть стримувати обсяги торгівлі та інвестицій.

Україна також розширює сферу співпраці за межами Європейського Союзу. Вона значно розвиває торгівлю та економіку з іншими країнами та регіонами, такими як Китай, Сполучені Штати та країни Близького Сходу. Успішний розвиток бізнесу та економіки вимагає стабільності та продовження реформ в Україні. Зміцнення верховенства права, боротьба з корупцією та покращення інвестиційного клімату є важливим завданням у просуванні співпраці з Європейським Союзом [2, с.198; 7; 8; 9].

Востаннє, але не менш важливо, важливий акцент робиться на сталому розвитку та екологічних питаннях. Україна співпрацює з ЄС у сферах зменшення викидів та збереження природних ресурсів. Покращення соціальних стандартів, захист прав людини, та розвиток громадянського суспільства є також важливими аспектами співпраці між Україною та ЄС.

Загалом торговельно-економічні відносини України з країнами ЄС є одним із найважливіших чинників економічного розвитку України та сприяють повноцінній інтеграції країни в ЄС. Розвиток стосунків вимагає зусиль, інновацій та співпраці для досягнення спільних цілей.

Отже, Україна має великий потенціал для розвитку торгово-економічних відносин з країнами ЄС, що може сприяти її економічному зростанню і підвищенню життєвого рівня населення.

Україна має велику географічну перевагу, знаходячись на перехресті транспортних маршрутів між Європою та Азією, що створює сприятливі умови для розвитку міжнародної торгівлі [12; 13; 14; 15; 16; 17].

Членство України в Світовій торговельній організації (СТО) та підписання Угоди про асоціацію з ЄС відкриває нові можливості для розширення торговельних зв'язків та залучення інвестицій.

Велика увага повинна бути приділена гармонізації законодавства України з правилами ЄС з метою створення сприятливих умов для бізнесу та забезпечення відкритості ринку. Економічна інтеграція з ЄС може сприяти модернізації української економіки, покращенню стандартів життя населення та збільшенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Інтеграційні процеси в Україні, зокрема, її членство в Європейському Союзі та інших міжнародних угодах, створюють як проблеми, так і перспективи для міжнародного бізнесу. Інтеграційні процеси в Україні, такі як її членство в Європейському Союзі, угоди про вільну торгівлю та інші міжнародні угоди, відкривають нові перспективи та можливості для міжнародного бізнесу. Проте

водночас вони також створюють низку проблем, із якими підприємствам доводиться зіштовхнутися і вирішити, щоб успішно функціонувати за умов інтеграції [3; 7; 8; 10; 11]. Згідно проведеного дослідження ми визначили наступні переваги від створення зони вільної торгівлі з ЄС для українських виробників (рис. 1).

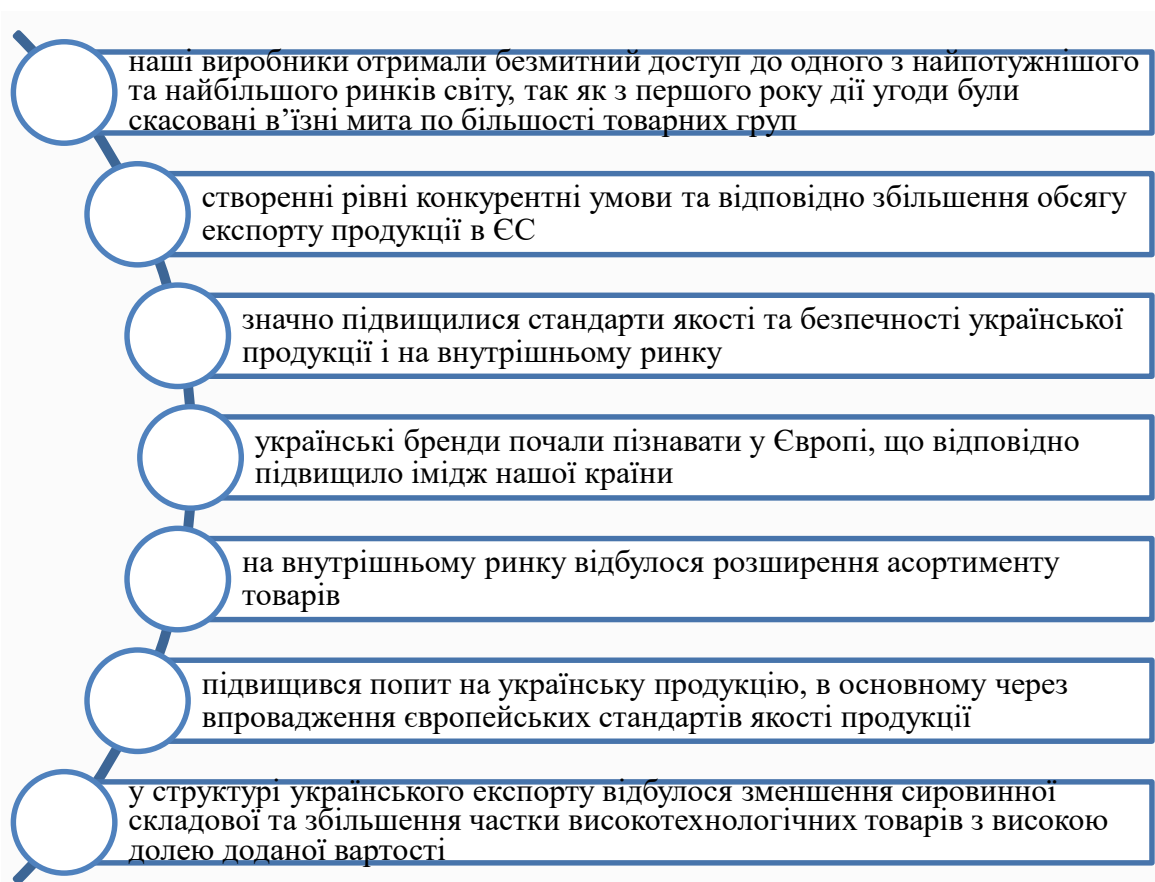


Рис. 1. Переваги від створення ЗВТ з ЄС для українських компаній [2-4]

Інтеграційні процеси, що відбуваються в Україні, відкривають широкі перспективи міжнародного бізнесу. Приєднуючись до міжнародних організацій, укладаючи торгові угоди та проводячи реформи, Україна активно інтегрується у світову економіку та стає привабливим місцем для ведення зовнішньоекономічної діяльності.

В умовах війни в Україні для нашої країни відкрились перспективи економічної інтеграції в ЄС, що власне вже почалось, адже для нашої країни були розроблені спеціальні умови експорту (дорога солідарності для експорту аграрної продукції) та зняття мит на ввезення певного переліку товарів в ЄС, що позитивно вплинуло на торговельні стосунки між країнами.

#### Список використаних джерел

1. Communication from the Commission «European Neighbourhood Policy. Strategy Paper». Commission of the European Communities, p.2-5, (2004). URL: [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/2004\\_communication\\_from\\_the\\_commission\\_-\\_european\\_neighbourhood\\_policy\\_strategy\\_paper.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/2004_communication_from_the_commission_-_european_neighbourhood_policy_strategy_paper.pdf) (дата звернення: 11.04.2023).
2. Рибаківа Т.О. Сучасний стан інвестиційно-фінансового співробітництва України та європейського союзу. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 46. С. 183-191.
3. Розвиток інноваційної системи України в європейському науковотехнологічному просторі: наукова доповідь / за ред. чл.-кор. НАН України І.Ю. Єгорова; НАН України, ДУ

«Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2018. 198 с.

4. Європейська та євроатлантична інтеграція України, URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/yevropeiska-ta-yevroatlantychna-intehratiia-ukrainy-e76e7d6e-3f60-4709-8edd-2a83fd752cb9> (дата звернення: 11.04.2023).

5. Посохов І.М., Лукіна С.Ю. Реінженіринг у міжнародному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2023. № 3. С. 3-7.

6. Посохов І.М., Проскуріна Є.О. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС. Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. Полтава : Сидоренко А. В., 2022. С. 45-48.

7. Посохов І.М., Похвалітова Д.Д. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті. *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.

8. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.

9. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку. *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.

10. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.

11. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.

12. Посохов І.М. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство / Посохов І.М. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 450 с.

13. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» [Scientific notes of the "KROK" University]*. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>

14. Posokhov, I. M. (2016). Suchasni tendentsiyi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. *Ekonomichna intehratsiya Ukrayiny u svitove hospodarstvo [Contemporary trends in international economic relations. Economic integration of Ukraine into the world economy]*. Kharkiv: NTU "KHPI" [in Ukrainian].

15. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. інт". – Харків : Іванченко І. С., 2018. – 606 с.

16. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. інт". – Харків : Іванченко І. С., 2019. – 762 с.

17. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 2 / С. І. Архієреєв [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. інт". – Харків : Іванченко І. С., 2020. – 702 с.

## КОУЧИНГ В РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА СЕРЕД ЖІНОК-ПІДПРИЄМНИЦЬ УКРАЇНИ

**Федосєєва Г. С., д-р екон. наук, доцент**  
**Доцент кафедри менеджменту та маркетингу**  
**Миколаївський національний аграрний університет**

За перші два квартали 2024 р. частка жінок серед нових реєстрацій ФОП зростає до 62,49% — це рекорд за останні 4 роки, що свідчить про збільшення їх активності у бізнесі [1]. При цьому, жінка має бути готовою вирішувати проблему зниження споживчого попиту, подорожчання ресурсів, девальвації гривні, браку кадрів, логістичних збоїв та інші. Усе це вимагає від жінки наявності стійких лідерських якостей та упевненості у собі. І тут, на передній план виходить пошук інструментів, які допоможуть сформувати та розвивати лідерство жінки. Саме тому, на наше переконання, використання коучингу вітчизняними жінками-підприємницями, у контексті розвитку їх лідерських якостей, є надзвичайно актуальним.

Відповідно до визначення Міжнародної асоціації коучингу (ICF): Коучинг — це процес, побудований на принципах партнерства, що стимулює рефлексію та творчість клієнтів, щоб надихати їх на максимальне розкриття свого потенціалу — як особистісного, так й професійного [2].

Дж. Уїтмор визначив суть коучингу в розкритті потенціалу людини для її максимальної ефективності в особистій та бізнес-сфері [3]. Також автор зазначав, що коучинг — це спосіб життя, що народжується з коучингового духу — переконаності в тому, що і ви самі, і інші люди наділені здібностями, винахідливістю і потенціалом. І, як раз, Дж. Уїтмор у книзі «Внутрішня сила лідера: Коучинг як метод управління персоналом» [8] одним з перших запропонував використовувати коучинг для розвитку лідерських якостей.

Коучингу, як інструменту розвитку лідерства також присвячені праці А. Черненко-Діба [4], С. Кові [5], О. Нежинська [6], М. Ландсберг [7] та інші.

Метою дослідження є вивчення особливостей коучингу, як інструменту розвитку лідерських якостей жінок-підприємниць України.

На нашу думку, коучинг відіграє важливу роль у формуванні лідерських якостей вітчизняних жінок-підприємниць, сприяючи їх професійному та особистому зростанню.

Наразі є дві найбільш поширені причини, стрімкого розвитку жіночого підприємництва в Україні у 2023 та 2024 рр.:

1. Реалізація давніх мрій і прагнень. Багато жінок, які роками замислювалися про відкриття власної справи, нарешті зважуються зробити цей крок. Причини цього феномену криються в декількох аспектах: усвідомлення непевності майбутнього. Події останніх років (повномасштабна війна, економічні виклики) змусили багатьох переглянути свої пріоритети. Ідея «коли, якщо не зараз?» мотивує жінок розпочати те, що раніше здавалося занадто ризикованим; бажання незалежності. Власний бізнес стає для жінок інструментом досягнення фінансової та професійної самореалізації. Він дозволяє їм отримати контроль над своїм життям і відкриває нові перспективи; зростання доступу до ресурсів. Розвиток освітніх програм, грантових ініціатив для підприємців та популяризація жіночого лідерства сприяють тому, що жінки отримують більше можливостей для старту;

2. Перехоплення відповідальності за бізнес чоловіка. Підприємці, перекваліфікувавшись у захисників держави, часто залишають на дружин свій бізнес. Жінки стоять перед важким вибором — вести його самотужки чи закрити. Здебільшого вони обирають перше, беручи на себе відповідальність заради чоловіка, родини і колективу компанії. Усе це привело у підприємництво досить невпевнених у собі жінок, які мають певні цілі, прагнуть до визначених результатів, але разом з тим бояться зробити



помилки, бояться осуду з боку рідних, друзів чи знайомих, бояться відповідальності. І саме коучинг допомагає побороти усі ці страхи, віднайти впевненість у собі, щоб стати справжнім лідером для своєї команди.

Розвиток емоційного інтелекту є дуже проблемним питанням для вітчизняних жінок взагалі, і в тому числі підприємниць. Так склалося історично в українському суспільстві, що дуже малий відсоток батьків приділяє увагу розвитку емоційного інтелекту своїх дочок. Українську дівчинку не вчать розуміти, усвідомлювати чи управляти власними емоціями, тим більше своєю мотивацією, думками чи поведінкою. І тому, дорослим жінкам, особливо тим хто прагне стати справжнім лідером на своєму підприємстві, тим хто прагне швидко і безболісно виходити з конфліктних ситуацій, як серед працівників, так і з клієнтами, постачальниками чи іншими сторонами дуже важливо навчитися управляти, не лише своїми емоціями та станами, а і уміти управляти емоційними станами інших людей, помічати їхні актуальні потреби, співпереживати і розвивати їхні сильні сторони. І цю проблему дуже ефективно вирішує коучинг з професійним сертифікованим коучем.

Уміння швидко і ефективно реагувати на постійні перебої з постачанням електроенергії, збоями в логістиці, постійним подорожчанням ресурсів, зниженням попиту, проблеми дітей та інші неприємні ситуації потребують твердого навичку прийняття рішень та уміння брати на себе відповідальність за ці рішення. Коучинг є одним з найдієвіших інструментів, що допомагають приймати рішення у будь-яких кризових ситуаціях. Адже, він сприяє розвитку критичного мислення жінок-підприємниць. У роботі з досвідченим коучем жінки вчать краще оцінювати ситуації, звужувати ризики та обирати найефективніші стратегії. Жінки-лідери повинні обов'язково уміти чітко та ефективно комунікувати зі своїми командами, партнерами, клієнтами, конкурентами, державними органами, тощо. Справжні лідери завжди тримають різні лінії комунікації відкритими і цінують усі думки та пропозиції. Вони створюють безпечне та інклюзивне середовище, щоб кожен працівник міг зробити свій внесок. Таким чином, інші члени команди відчують, що їх почули та оцінили. Це підвищує задоволеність роботою, креативність та співпрацю. Коучинг допомагає розвивати навички комунікації, такі як слухання, емпатію, надання зворотного зв'язку, публічні виступи та інші.

Допомога коучингу українським жінкам підприємницям у стратегічному плануванні проявляється через розвиток навичок стратегічного мислення, планування та бачення майбутнього свого бізнесу. Це означає роботу з коучем над постановкою цілей розвитку як підприємства, так і особистісних цілей жінки, розробкою бізнес планів та визначення ключових етапів розвитку підприємства, виявленням необхідних ресурсів, напрямів їх отримання, озвучуванням основних партнерів та конкурентів та ін.

Кваліфікований коуч досить ефективно працює з питанням забезпечення балансу між особистим і професійним життям. З емоційним вигоранням коуч може працювати лише на першій або другій стадії, наступні ж стадії – це вже робота з психотерапевтом. І у цьому разі, існують випадки коли жінці-підприємниці пропонують взагалі відійти від виконання своїх професійних обов'язків. А якщо ще врахувати реалії сьогодення України: і енергетичну кризу, і воєнні дії, обстріли, екологічну ситуацію, економічну ситуацію та інше – забезпечення балансу між професійним та особистим життям має відбуватися постійно, в тому числі і в коучинговому форматі.

Коучинг може допомогти жінці-підприємцю у створенні та зміцненні мережі професійних контактів, що є важливим ресурсом для жінок у підприємництві. Коучі часто мають значний досвід та зв'язки, якими можуть ділитися зі своїми клієнтами.

Таким чином, коучинг дійсно може стати дієвим інструментом формування та розвитку лідерських якостей вітчизняних жінок-підприємниць. Разом з тим, є певні проблемні аспекти у використанні коучингу досліджуваними суб'єктами господарювання. До основних з них ми віднесли:

1. Фінансові обмеження. Коучинг часто є досить дорогою послугою, і далеко не всі жінки-підприємниці можуть дозволити собі співпрацю з професійним коучем, особливо на початкових етапах розвитку бізнесу.

2. Брак часу. Багато українських жінок-підприємниць намагаються самостійно поєднати бізнес із сімейними обов'язками, такими як роль матері та дружини. Це залишає дуже мало часу для додаткових послуг, зокрема співпраці з коучем.

3. Обмежуючі переконання щодо коучингу чи психологічної допомоги.

Незважаючи на те, що коучинг входить до переліку професій, які активно розвиваються і мають високий попит у світі, в Україні все ще існує значна кількість жінок-підприємниць, які мають сумніви або внутрішні бар'єри щодо роботи з коучем, серед яких:

- страх відкриватися перед сторонньою людиною;
- побоювання, що коуч неправильно оцінить або зрозуміє їхні дії;
- сумнів у тому, що коучинг буде ефективним, і страх марної трати грошей і часу;
- низька самооцінка;
- інші психологічні бар'єри.

4. Складність вибору коуча. Пошук відповідного коуча може бути нелегким процесом, адже важливо знайти фахівця, який матиме не лише необхідні знання, досвід та прийнятний рівень оплати, але й зможе зрозуміти унікальні потреби жінки-підприємниці, розділятиме її цінності та підходи.

Отже, коучинг прямо впливає на розвиток лідерських якостей вітчизняної жінки-підприємниці, через те що допомагає: підвищити впевненість у собі; розвивати емоційний інтелект; навчитися приймати рішення та брати на себе відповідальність за їх виконання; налагодити ефективну комунікацію з партнерами, клієнтами, державними органами влади; забезпечити баланс між роботою та особистим життям; допомагає у стратегічному плануванні та розвитку контактної бази жінки-підприємниці.

### Список використаних джерел

1. Влітку 2024 року різко зросла кількість жінок-ФОПів на тлі загального спаду реєстрацій нових фізичних осіб-підприємців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.youcontrol.market/vlitku-2024-roku-rizko-zroslo-kilkist-zhinok-fopiv-na-tli-zaghalnogho-spadu-riestratsii-novikh-fizichnikh-osib-pidpriemtsiv/>

2. International Coaching Federation Ukraine Chapter/ - [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.icfukraine.org/>.

3. Whitmore J., High efficiency coaching. [Електронний ресурс]. – <https://www.performanceconsultants.com/resources/coaching-for-performance-book/>

4. Черненко-Діба А. Коучинг як інструмент розвитку лідера, команди бізнесу. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.liga.net/user/achernenko-Dyba/article/50995>

5. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови. – М. : Альпина. Бизнес Букс, 2006. – 375 с.

6. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти / О. О. Нежинська, В. М. Тименко // Теоретичний та науковометодичний часопис «Вища освіта України»; 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». – К. : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. – С. 65–68.

7. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / М. Ландсберг. – М. : Эксмо, 2004. – 160 с.

8. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.

## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄС

**Посохов І. М.,**  
д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Галапура Є.Д.,**  
бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

Перш ніж проаналізувати основні проблеми торговельної співпраці України та країн ЄС пропонуємо проаналізувати динаміку товарообороту між країнами (рис. 1).

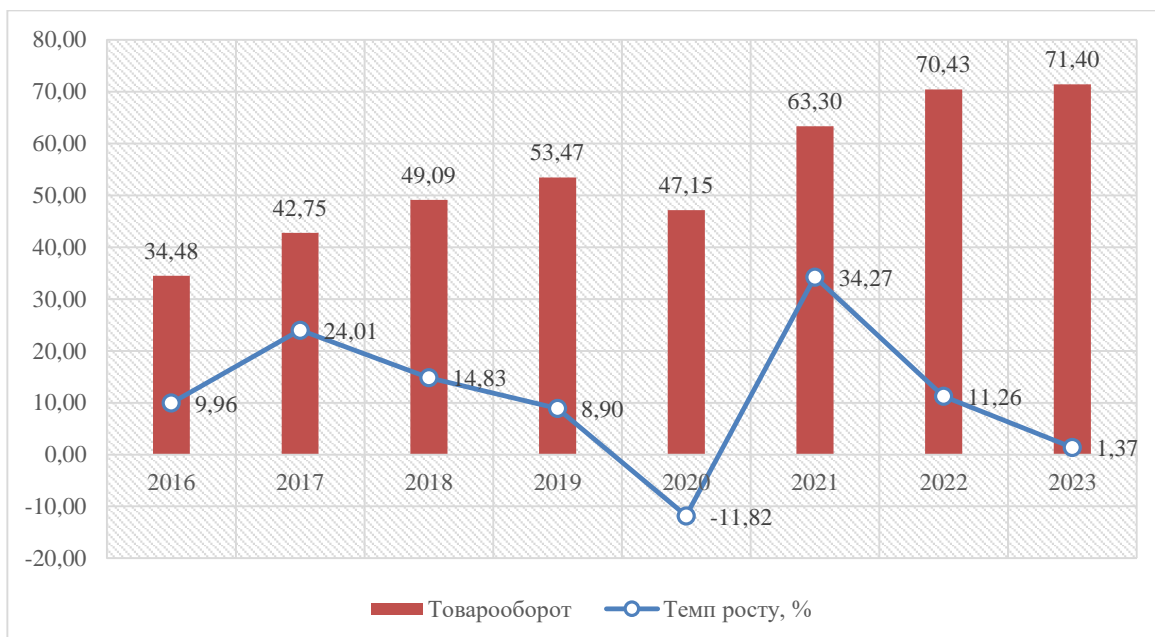


Рисунок 1 – Обсяг товарообороту між країнами ЄС та Україною за період 2016-2023рр, млрд. дол. США

Джерело: [32]

Отже, ми бачимо, що підписання угоди в 2017 про ЗВТ між Україною та країнами ЄС позитивно вплинуло на зростання товарообороту між ними (24,1%). Ми бачимо, що початку повномасштабної агресії збільшились обсяги торгівлі між Україною та країнами ЄС зростали, що свідчить про посилення торговельного співробітництва [1; 2; 3].

Наступним пропонуємо дослідити динаміку експорту та імпорту за країнами ЄС та дані навести в таблиці 1 та 2 відповідно.

Отже, аналізуючи імпорт з країнами ЄС, ми бачимо, що в цілому він виріс на 15,88%, в основному зростання імпорту відбулось з такими країнами як Греція – 177%, Латвія 47,22%, Болгарія 463,34% та Польща 37,31%. Зменшення імпорту на 93,26% відбулось з Мальтою, що є найбільшим показником падіння імпорту за країнами ЄС.

Таблиця 1. Аналіз динаміки імпорту України з країн-членів ЄС за період 2021-2023 рр

| Країни     | 2021   | 2022   | 2023   | Темп росту, % |
|------------|--------|--------|--------|---------------|
| Польща     | 4 622  | 5 230  | 6 347  | 37,31         |
| Німеччина  | 5 890  | 4 305  | 4 842  | -17,80        |
| Болгарія   | 394    | 2 030  | 2 219  | 463,34        |
| Італія     | 2 500  | 1 678  | 2 162  | -13,53        |
| Франція    | 1 730  | 1 208  | 1 740  | 0,58          |
| Чехія      | 1 326  | 1 339  | 1 682  | 26,83         |
| Словаччина | 894    | 966    | 1 652  | 84,76         |
| Румунія    | 653    | 1 413  | 1 503  | 130,15        |
| Литва      | 1 281  | 1 315  | 1 294  | 1,03          |
| Греція     | 495    | 756    | 1 374  | 177,34        |
| Угорщина   | 1 225  | 740    | 1 089  | -11,09        |
| Нідерланди | 980    | 1 056  | 1 015  | 3,61          |
| Іспанія    | 958    | 690    | 875    | -8,74         |
| Швеція     | 717    | 506    | 748    | 4,35          |
| Бельгія    | 731    | 525    | 648    | -11,41        |
| Австрія    | 803    | 456    | 486    | -39,39        |
| Латвія     | 196    | 227    | 288    | 47,22         |
| Фінляндія  | 294    | 228    | 278    | -5,54         |
| Словенія   | 285    | 244    | 238    | -16,40        |
| Данія      | 268    | 210    | 219    | -18,17        |
| Ірландія   | 231    | 147    | 196    | -15,32        |
| Естонія    | 166    | 92     | 127    | -23,22        |
| Хорватія   | 67     | 67     | 82     | 22,49         |
| Португалія | 75     | 52     | 62     | -16,83        |
| Кіпр       | 38     | 15     | 48     | 25,76         |
| Люксембург | 20     | 10     | 13     | -33,74        |
| Мальта     | 116    | 8      | 8      | -93,26        |
| Всього     | 26 954 | 25 516 | 31 234 | 15,88         |

Джерело: [33]

Отже, аналізуючи експорт з країнами ЄС, ми бачимо, що в цілому він в 2023 році він зменшився в порівнянні з 2021 роком на 4,13% . Ріст експорту ми бачимо в таких країнах як Румунія, яка збільшила свій імпорт з України в 2 рази в 2023 в порівнянні з 2021 роком. Також збільшення експорту України відбулось в Угорщину, Мальту, Кіпр, Польщу, Словаччину. Зменшення експорту ми бачимо в Італію, Бельгії, Естонію, Нідерланди та Німеччину [4; 5; 6; 7].

Розвиток міжнародної торгівлі є однією з передумов європейської інтеграції України. Ринок ЄС з 2022 року ЄС став основним експортним ринком для України. Іспанія, Італія, Нідерланди, Німеччина, Польща, Угорщина та Франція є найбільшими зовнішньоторговельними партнерами України серед країн ЄС [8; 9; 10; 11].

Отже, основними проблемами міжнародної торгівлі в Україні з країнами ЄС є наступні:

- нерівномірний розподіл експортного потенціалу країни;
- переважання матеріаломісткого обладнання в експорті продукції машинобудування;

Таблиця 2. Аналіз динаміки експорт України з країн-членів ЄС за період 2021-2023 рр

| Країни     | 2021   | 2022   | 2023   | Темп росту, % |
|------------|--------|--------|--------|---------------|
| Польща     | 4 378  | 5 983  | 4 418  | 0,93          |
| Румунія    | 1204   | 3 638  | 3 630  | 201,50        |
| Іспанія    | 1 659  | 1 563  | 2 004  | 20,81         |
| Німеччина  | 2 278  | 1 786  | 1 847  | -18,92        |
| Італія     | 3 340  | 1 581  | 1 521  | -54,47        |
| Нідерланди | 2 116  | 1 450  | 1 479  | -30,10        |
| Словаччина | 924    | 1432   | 1055   | 14,18         |
| Болгарія   | 807    | 1417   | 905    | 12,04         |
| Чехія      | 1104   | 1036   | 848    | -23,20        |
| Угорщина   | 608    | 1357   | 724    | 19,06         |
| Литва      | 544    | 638    | 626    | 15,07         |
| Австрія    | 869    | 763    | 553    | -36,41        |
| Франція    | 846    | 558    | 471    | -44,28        |
| Бельгія    | 614    | 442    | 353    | -42,49        |
| Латвія     | 271    | 278    | 322    | 18,57         |
| Греція     | 209    | 182    | 258    | 22,94         |
| Португалія | 331    | 133    | 223    | -32,78        |
| Данія      | 125    | 107    | 139    | 11,44         |
| Кіпр       | 47     | 55     | 108    | 128,34        |
| Естонія    | 146    | 103    | 91     | -37,85        |
| Хорватія   | 43     | 72     | 87     | 101,67        |
| Швеція     | 89     | 67     | 71     | -20,16        |
| Мальта     | 26     | 9      | 70     | 166,47        |
| Словенія   | 75     | 58     | 64     | -14,35        |
| Фінляндія  | 105    | 59     | 43     | -58,94        |
| Ірландія   | 97     | 44     | 15     | -84,72        |
| Люксембург | 16     | 9      | 3      | -78,26        |
| Всього     | 22 872 | 24 819 | 21 927 | -4,13         |

Джерело: [33]

– значна сировинна спрямованість українського експорту та значна залежність вітчизняних підприємств від зовнішньої кон'юнктури ринку збуту, що робить обсяги надходжень іноземної валюти дуже вразливими до цінових коливань;

– низька конкурентоспроможність української продукції, в тому числі через невідповідність стандартам ЄС;

– невідповідність української продукції стандартам якості країн ЄС та інших іноземних держав;

– втрата частини експорту чорних металів, солі через тимчасову окупацію України та руйнування підприємства;

– конфлікт в Україні призвів до зміни торговельної структури експорту, наша країна втратила металургійні компанії такі як Азовсталь, Маріупольський комбінат ім. Ілліча та інші, які були зруйновані та знаходяться під окупацією.

2022 рік можна вважати роком переформатування української економіки. Особливістю сучасного етапу розвитку є переорієнтація всієї частини зовнішньоторговельних зв'язків українських підприємств з партнерів країн СНД на бізнес-партнерів у Європейському Союзі та інших зарубіжних країнах.

Ще однією загрозливою тенденцією сучасного розвитку зовнішньої торгівлі України є збереження нерівномірного розподілу експортного потенціалу країни. За даними Державної служби статистики за 2023 рік, у структурі українського експорту відбулася переорієнтація в бік збільшення частки товарів, вироблених агропромисловим комплексом, порівняно з товарами інших категорій [12; 13; 14; 15].

Крім того, за даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі, «український експорт є переважно сировинним (за підсумками 2023 року частка продукції сільського господарства, металургійної та хімічної промисловості, а також мінеральної сировини в експорті становила 70 %) і складається з проміжних товарів з відносно низькою технологічною складовою – частка високотехнологічного експорту в 2023 році становила лише 7,5 % від загального обсягу українського експорту» [16; 17; 18; 19; 20].

Низька конкурентоспроможність більшості українських виробників на міжнародному ринку зумовлена невідповідністю якості їхньої продукції міжнародним стандартам, застарілою матеріально-технічною базою, високими витратами на одиницю продукції тощо [21; 22; 23; 24; 25].

В останні роки зовнішня торгівля перетворилася на дуже важливу галузь економіки для кожної країни. Її вплив на світовий економічний розвиток зростає. Незважаючи на загальну тенденцію до зростання, міжнародна торгівля зазнає значних коливань через економічні кризи, загострення енергетичної кризи, дефіцит сировини та інші проблеми. Тому необхідно покращувати структуру експорту товарів та послуг з України до ЄС. Це передбачає поступове збільшення ступеня переробки сировини, розширення асортименту готової продукції, зокрема, високотехнологічної. Варто зазначити, що проблема низькотехнологічного експорту пояснюється невеликою кількістю високотехнологічної продукції, яку виробляє Україна. Тому необхідно, в першу чергу, нарощувати виробництво високотехнологічної продукції з подальшим збільшенням її частки в експорті товарів. У цьому контексті важлива роль відводиться державній підтримці, яка передбачає не лише вдосконалення законодавства та інфраструктури, надання інформаційно-консультаційних послуг, сприяння участі вітчизняних фірм у зарубіжних виставках і ярмарках, але й фінансову підтримку через надання експортних кредитів та їх страхування, державні гарантії тощо [26; 27; 28; 29; 30; 31].

Незважаючи на проблеми у розвитку торговельних відносин між Україною та Європейським Союзом, важливо зазначити, що з точки зору експорту ринки ЄС є потенційно привабливими як найбільші серед країн-сусідів України [34, 35]. Крім того, ЄС є великим джерелом інвестицій, необхідних для технологічної модернізації та економічного розвитку України. Все це допоможе Україні значно покращити перспективи присутності вітчизняних товарів на зовнішніх ринках та посісти гідне місце в економіці Європейського співтовариства.

### Список використаних джерел

1. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. інт". – Харків : Іванченко І. С., 2018. – 606 с.
2. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2019. – 762 с.
3. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 2 / С. І. Архісирєєв [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2020. – 702 с.
4. Посохов І. М. Аналіз рівня життя населення та особливості державного регулювання цін на соціально значимі товари в Україні / І. М. Посохов. – Х. : Вид-во ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2006. – С. 64–71. – (N 743 : Економічна серія).

5. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
6. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
7. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
8. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.
9. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.
10. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
11. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. 159 с.
12. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.
13. Посохов І. М. Реінженіринг у міжнародному бізнесі / І. М. Посохов, С. Ю. Лукіна // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 3-7.
14. Посохов І. М. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС / І. М. Посохов, Є. О. Проскуріна // *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів = Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. – Полтава : Сидоренко А. В., 2022. – С. 45-48.
15. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.
16. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.
17. Посохов І. М. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство / Посохов І. М. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 450 с.
18. Посохов І. М. Методичне забезпечення управління ризиками корпорацій / І. М. Посохов // *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу* : зб. тез доп. 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 27-29 вересня 2012 р. – Суми : ДД "Папірус", 2012. – С. 209–211.
19. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform.* 2014. № 1. pp. 314–319.

20. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" Business Inform, *RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS* (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.
21. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific notes of the "KROK" University]. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
22. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenko, 2020. 175 p.
23. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.
24. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovy pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.
25. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.
26. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.
27. Posokhov, I. M. (2016). Suchasni tendentsiyi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Ekonomichna intehtratsiya Ukrainy u svitove hospodarstvo [Contemporary trends in international economic relations. Economic integration of Ukraine into the world economy]. Kharkiv: NTU "KHPI" [in Ukrainian].
28. Posokhov I., Cherepanova V., Podrez O. Capitalization as a Tool for Managing the Development of Industry and Rail Transport. *SHS Web of Conferences*. 2019. T. 67, P. 1–6. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196701010>
29. Posokhov, I. M., Ivashchenko, P. O., and Ivanova, V. B. “Tsyklichnist innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy“ [Cycle of innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Statystychni metody ta informatsiini tekhnolohii analizu sotsialno-ekonomichnoho rozvytku*. Khmelnytskyi: KhUUP, 2018. 44-48.
30. Posokhov, I. M. (2013). Analiz doslidzhen zarubizhnykh shkil ryzyk-menedzhmentu [Analysis of research foreign scientific schools of risk-management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 4, 164-172. Retrieved from <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> [in Ukrainian].
31. Posokhov I. Research of risk management trends in Ukraine / I. Posokhov, O. Khodyrieva // *Технологический аудит и резервы производства = Technology audit and production reserves*. – 2017. – Vol. 3, iss. 5 (35). – P. 9-13.
32. Prices for Chinese pipes are lower than the cost of domestic product (2019) URL: <https://gmk.center/en/news/ministry-of-economic-development-and-trade-ukraine-launches-anti-dumping-investigation-against-imports-of-chinese-pipes/> (дата звернення: 16.04.2023).
33. Спільна стратегія Європейського Союзу щодо України, схвалена Європейською Радою 11 грудня 1999р. — Верховна Рада України, (1999). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994\\_492](https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_492) (дата звернення: 11.04.2023).
34. Білик В., Осіпова Л. Методичні засади зовнішньоекономічних зв'язків України та ЄС: аспекти зовнішньої торгівлі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 222–229.
35. Перегуда Ю. Вдосконалення європейського вектора зовнішньоекономічної політики України: напрями та перспективи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 30. С. 111–117.



## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

**Н.О. Дубина – аспірант спеціальності 051 Економіка, Л.В. Єлісєєва – доктор економічних наук, професор кафедри економіки і торгівлі  
Волинський Національний університет імені Лесі Українки**

В період постіндустріальної економіки в науковому просторі зростає увага до немонетарних інструментів регулювання економіки. Збільшується кількість наукових досліджень щодо соціально-психологічних аспектів економічної системи. Науковці шукають закономірності між поведінкою суб'єктів економіки та забезпеченням сталого розвитку, між якісними характеристиками економічних систем та кількісними показниками. В цих умовах актуально буде досліджувати соціальний капітал, як один з найцікавіших прикладів нематеріального капіталу . А також, враховуючи кардинальні зміни політичної і економічної кон'юнктури в світі останніх років, зростає роль досліджень у сфері сталого економічного розвитку.

Метою цієї роботи є пошук зв'язків між елементами соціального капіталу та економічними цілями сталого розвитку. Та як в теорії, зростання соціального капіталу може сприяти зростанню добробуту держав. Соціальний капітал досліджується в більшій мірі як чинник впливу на соціальні показники розвитку суспільства, метою нашого дослідження є розширення переліку напрямів економічного характеру у взаємодії з соціальним капіталом.

У 1980 рр. завдяки праці П'єра Бурд'є набуло популярності поняття «соціальний капітал», він визначав його як сукупність ресурсів доступних індивідам через їхні соціальні зв'язки [1]. Пізніше, у 1990-х роках, концепцію розширили Джеймс Коулман та Роберт Патнем. Коулман акцентував увагу на ролі соціального капіталу в освітніх та економічних результатах [2, с. 102], а Патнем вивчав його вплив на демократичні інститути та громадянське суспільство [3]. Також Патнем зазначав, що соціальний капітал складається з трьох елементів суспільної організації: соціальних зв'язків, соціальних норм, довіри [4]. Ще один американський економіст Френсіс Фукуяма розглядав соціальний капітал як здатність людей утворювати колектив і працювати у ньому заради загальної мети. Він також досліджував довіру між людьми як особливу соціальну цінність, яка має вплив на ефективність співпраці людей в мажах організацій [6, с. 6]. Спрощена модель структури соціального капіталу зображена на Рисунку 1.

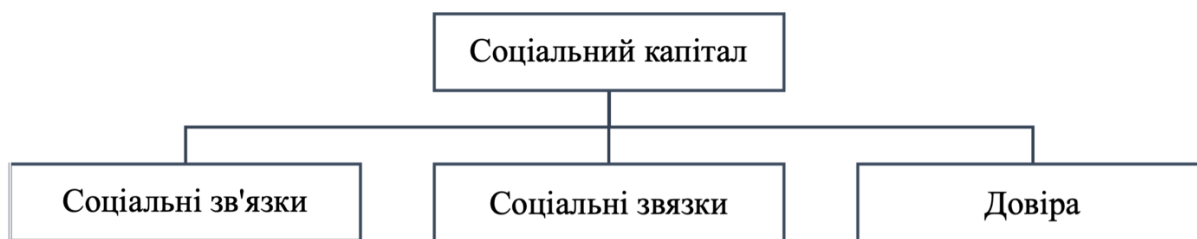


Рис. 1. Елементи соціального капіталу (складено автором за [4]).

Якщо говорити про сталий розвиток, то його чітке визначення було дане у 1987 році Міжнародною комісією з довкілля і розвитку при ООН в доповіді «Наше спільне майбутнє». Сталий розвиток визначався як розвиток, який задовільняє потреби теперішнього покоління, не ставлячи під загрозу розвиток майбутніх поколінь [6]. Пізніше запропоновані в доповіді концепції трансформувались і у 2015 році на Саміті ООН була прийнята резолюція «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого

розвитку на період до 2030 року», в якій був описаний план дій, що включає 17 глобальних цілей сталого розвитку і 169 завдань [7]. Хоч і всі цілі пов'язані одна з одною, нас цікавлять саме цілі економічного характеру до яких відносяться:

- доступна та чиста енергія;
- гідна праця та економічне зростання;
- промисловість, інновації та інфраструктура;
- скорочення нерівності;
- сталий розвиток міст і громад.

Глобальна ціль забезпечення населення доступною і чистою енергією може бути швидше досягнута завдяки розвитку в людях таких цінностей як ощадливість і свідоме споживання. Якщо ці цінності з особистісного масштабу стануть суспільними, то і зменшиться обсяг споживання енергії як домогосподарствами так і промисловістю, що зменшить необхідність генерації «гязної» енергії.

Наступна ціль сталого розвитку - гідна оплата праці та економічне зростання. На нашу думку, її досягнення, тобто забезпечення всіх людей на планеті гідною працею, такою, що заробітної плати людині буде вистачати і на споживання і на заощадження, вже означатиме вирішення інших економічних проблем. Адже, всі люди будуть забезпечені достойною працею лише за умови високо розвитку економічної системи, відсутності країн третього світу і країн що розвиваються. Тут всі елементи соціального капіталу можуть бути корисні. Довіра, людей до держави і бізнесу до держави в рамках національної економік, довіра держав один до одного в рамках міжнародної кооперації, позитивно вплинуть на впровадження різних програм економічного співробітництва і розвитку. Розвиток соціальних цінностей, таких як далекоглядність, миролюбність, відкритість, може позитивно вплинути на інвестиційний клімат, у вигляді зменшення криміногенних чинників, зменшення ризиків воєнних, чи культурних конфліктів, що мінімізує витрати з бюджетів держав на покриття збитків від цих деструктивних суспільно-економічних дій і дозволить більше фінансів спрямовувати в інфраструктуру, капітальні інвестиції чи покращення умов кредитування бізнесу. Соціальні зв'язки (мережі) також можуть допомогти в міжнародній кооперації. Якщо розвивати в людей симпатії до глобалізаційних процесів, буде легше реалізовувати економічні проекти, такі як наприклад розширення ресурсної бази, розвиток логістики, інфраструктури зв'язку, енергетичної безпеки тощо. Також розвиток соціальних мереж може посприяти демократизації світу, поширенню найкращого політичного устрою, який забезпечить свободу людини у виборі. І збільшить мобільність трудових ресурсів, їх якість, зарахунок свободи людей у виборі бажаної сфери діяльності, місця проживання чи свого соціального статусу.

Щодо промисловості, інновацій та інфраструктури, то довіра між науковцями може позитивно вплинути на якість академічного середовища і посприяти новим відкриттям та інноваціям. Розвиток соціальних зв'язків між різними галузями економіки різних країн може посприяти технологічному оновленню засобів виробництва. Розвиток суспільних цінностей може позитивно вплинути на корпоративну культуру кожного підприємства, що вплине на їх продуктивність.

В плані скорочення нерівності капітал може бути в нагоді у вигляді розвитку фінансової свідомості людей, розумінні необхідності заощаджувати, бути фінансово грамотним та інвестувати. Також, також такий елемент соціального капіталу як довіра людей одне до одного може допомогти їм виходити на кращий рівень фінансового достатку за рахунок ефективнішого пошуку вигідних пропозицій на ринках товарів, послуг і трудових ресурсів. Держава також має бути зацікавлена в подоланні бідності, шляхом збільшення прозорості ведення бізнесу, що збільшить довіру бізнесу до політики держави і дозволить суб'єктам економіки в стратегічному плануванні свого розвитку більший аспект робити на розвиток людського капіталу, як шляхом збільшення оплати праці так і шляхом надання соціальних пакетів. Також позивно на скорочення нерівності може повпливати розвиток капіталістичних цінностей. За рахунок викорінення

патерналізму (покладання відповідальності за свої проблеми на державу і очікування отримувати субсидії з бюджету) і розвитку відчуття особистої відповідальності за свій економічний статус. На нашу думку, розвиток капіталістичної свідомості, полягає у зростанні усвідомлення індивідів існування справедливої відповідності між витраченими зусиллями (обсягом виконаної роботи) і отриманим результатом (винагородою).

Сталий розвиток міст і громад безпосередньо пов'язаний з соціальним капіталом. Довіра є ключовим чинником реалізації програм розвитку на рівні місцевих громад. Якщо влада міста має легітимність в очах громади, то і реалізація проєктів розвитку буде ефективнішою. І населення, завдяки довірі, може підтримати прийняття непопулярних реформ, усвідомлюючи, що вони необхідні для покращення добробуту в майбутньому. Також така соціальна цінність як патріотизм може позитивно вплинути на розвиток міст. Якщо і влада і населення, щиро будуть бажати розвивати своє навколишнє середовище, робити його інклюзивнішим, екологічнішим, розвиненішим як економічно так і соціально, то кількість корупційних ризиків, чи наприклад випадків вандалізму буде мінімальна. Соціальні зв'язки у формі розвитку соціальних мереж, також можуть позитивно повпливати на розвиток громад, зарахунок збільшення швидкості обміну інформацією між населенням. Також, шляхом підтримки громадських ініціатив, держава може розвивати довіру до себе, та збільшувати індекс людського розвитку, зарахунок того, що громади самостійно вдосконалюватимуть умови свого проживання та свій добробут.

Схематична модель, яка показує теоретичний зв'язок елементів соціального капіталу і економічних цілей сталого розвитку зображено на Рисунку 2.

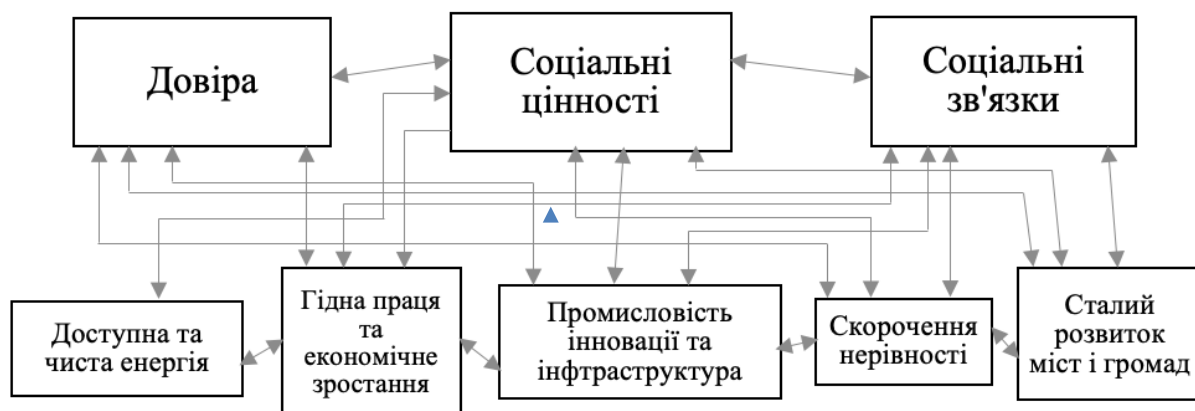


Рис. 2. Зв'язок елементів соціального капіталу і економічних цілей сталого розвитку (сформовано автором)

Описані нами ідеї перегукуються з працями деяких нобелівських лауреатів. Наприклад Еліонор Остром у праці «Керуючи спільним» досліджувала співпрацю людей на рівні місцевих громад і дійшла висновку, що колективна форма власності є ефективнішою в плані використання ресурсів і більше сприятливою для сталого екологічного та економічного розвитку [8]. Індійський економіст Амартія Сен у праці «Розвиток як свобода» доводить, що сталий розвиток не може бути забезпечений суто економічним зростанням, а необхідно розвивати і соціальний капітал, щоб люди відчували себе вільними. Також він дійшов висновку, що якщо людина живе життя, яке цінує, то вона є ефективнішою [9]. Тож погляди Амартія Сена можна узагальнити у тезі, що для сталого економічного розвитку потрібно велику увагу приділяти соціальному розвитку, в тому числі і збільшенню соціального капіталу.

Як бачимо, всі елементи соціального капіталу взаємопов'язані між собою, так само як і економічні цілі сталого розвитку. Зростання певних аспектів соціального капіталу, може вести до покращення ситуації з усіма цілями економічного сталого розвитку. Ці закономірності, а також характер впливу конкретних елементів соціального капіталу на конкретні економічні цілі сталого розвитку потребують подальших досліджень. Потрібно сформулювати методологічні засади кількісної оцінки змін у соціальному капіталі, та їх

впливу на економічний розвиток. Це можуть бути соціологічні опитування міжнародних аналітичних центрів, які показують відношення населення певних країн до свого уряду, бізнесу, засобів масової інформації, на основі яких можна визначати кореляцію між соціальним капіталом, людськими ресурсами та економічним розвитком країни. Також, на нашу думку, потрібно аналізувати праці соціологів і психологів, які розкривають особливості в поведінці і менталітеті населення тих чи інших країн і шукати кореляцію між зміною в суспільно-психологічних середовищах і зміною в економічних показниках, таких як ВВП на душу населення, середня заробітна плата, відсоток бідного населення, відсоток безробіття, приріст нових суб'єктів господарювання тощо.

Підсумовуючи, зазначаємо, що тема соціального капіталу має багато напрямів для подальших досліджень, особливо в напрямку формалізації цього нематеріального виду капіталу, тобто у пошуці чітких закономірностей його розвитку і покращенням економічних показників, які є індикаторами досягнення цілей сталого розвитку.

### Список використаних джерел

- 1 Bourdieu, P. The Forms of Capital // Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education / Ed. by J.G. Richardson. N.Y.: Greenwood, 1985. P. 241–258.
2. Coleman, J. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94. P. 95–120.
3. Putnam, R. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000. 550 p.
4. Патнем Р. Процвітаюче суспільство. Соціальний капітал і суспільне життя. *The American Prospect*. 1993. Vol. 4, No 13. P. 1–2.
5. Fukuyama, F. Social Capital and Civil Society. International Monetary Fund Working Paper. 2000. No. 00/74. P. 1–18.
6. United Nations. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL: <https://web.archive.org/web/20190724135216/https://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>
7. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
8. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010. 447 с.
9. Sen A. *Development as freedom*. New York: Alfred A. Knopf, 1999. 366 p.

## ПЕРСПЕКТИВИ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС

**Посохов І. М.,**  
д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Галапура Є.Д.,**  
бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

В основі зовнішньої політики України лежить стратегічний курс держави на набуття повноправного членства в НАТО та ЄС, що відображено в Конституції України. З метою розвитку торговельного співробітництва між Україною та країнами членами ЄС потрібно посилювати взаємодії з державами Вишеградської четвірки (В-4). Важливим аргументом тут є географічний фактор, адже три країни Вишеградської четвірки (Польща, Словаччина та Угорщина) є сусідами України.

Необхідність зміцнення диверсифікованих відносин із сусідніми країнами пояснюється наявністю комплексу накопичених проблем, які потребують спільних зусиль у їх вирішенні як на глобальному рівні, так і на рівні окремих регіонів. Серед найгостріших проблем – енергетична криза, забезпеченість продуктами харчування, забруднення навколишнього середовища, інфляційні явища та інші. Вагомим фактором, що негативно вплинув на стан економічної інвестиційної та торговельної діяльності у світі, стало введення військового стану в Україні [1-43].

Аналізуючи тенденції розвитку торговельно-економічного співробітництва між Україною та країнами В-4, потрібно вирішити наступні питання:

– оцінка ефективності радикальних змін у проведенні економічної політики в Україні та країнах В-4 за такими критеріями, як рівень продуктивності праці, стан фінансової системи, купівельна спроможність населення, стан та перспективи економічного розвитку країни;

– структурні перетворення в економіці та здійсненні експортно-імпортних операцій; ефективність використання інструментів та механізмів зближення національних економік України та країн В-4;

– участь країн В-4 у відновленні, модернізації та розвитку України у повоєнний період [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Війна прискорила прогрес у європейській інтеграції України, але необхідність виконання умов для вступу до ЄС залишається. Серед основних умов, що традиційно повторюються, – економічні реформи, децентралізація прийняття рішень, судова реформа (правоохоронна), боротьба з корупцією [7; 8; 9; 10].

Результати зовнішньої торгівлі України у 2022 році свідчать, насамперед, про суттєве скорочення експорту української продукції (на 35%), а також імпорту (на 25%) у порівнянні з 2021 роком [32]. Більш відчутних втрат у зовнішній торгівлі вдалося уникнути завдяки рішенням ЄС щодо лібералізації торгівлі та призупиненню захисних заходів для українських товарів, які передбачається продовжити щонайменше до 2024 року. На нашу думку, фундаментальним питанням у процесі відновлення України є виконання нею необхідних вимог для запровадження промислового безвізового режиму з

ЄС. Це значно збільшить попит і пропозицію на високотехнологічну продукцію українських виробників на європейських ринках [15; 16].

Зміцнення економічного потенціалу України – це, в першу чергу, справа самих українців. У цій ситуації важливою соціально-економічною проблемою є повернення біженців з європейських та інших країн на батьківщину. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), з 24 лютого 2022 року по 28 лютого 2023 року було зареєстровано 18,1 мільйона виїздів з України та 9,9 мільйона повернень. Понад 8,1 мільйона українських біженців виїхали до країн Європи, 4,8 мільйона були зареєстровані для отримання тимчасового захисту, в тому числі 2,1 мільйона – в країнах Євразії. Ринок праці Євразії у 2022 році збільшився за рахунок біженців з України приблизно на 0,3-0,5% [17; 18].

У країнах Вишеградської четвірки зареєстровані наступні цифри, в тисячах осіб: Польща 1563,4; Чехія 494,8; Словаччина 107,0; Угорщина близько 33,6. У Польщі та Чехії частка українських біженців по відношенню до населення становить понад 4%. За даними соціологічних опитувань, 37-60% біженців не збираються повертатися і розпочали процес соціалізації в країнах ЄС [11; 12; 33].

Локомотивом підтримки України – від допомоги до лобювання її членства в ЄС – є Польща. На початок 2023 року допомога Польщі Україні оцінюється щонайменше у 2 мільярди доларів. Близько 1,7 тис. польських компаній беруть безпосередню участь у післявоєнній відбудові та модернізації України в таких секторах економіки, як сільське господарство, машинобудування, інформаційні технології, медична та фармацевтична промисловість. Від чеських державних і комерційних структур Україна отримала обладнання на суму понад 2,3 млрд євро. Обсяг експорту з Чехії, включно з поставками в Україну, у 2022 році був найвищим з 1989 року. Пакет допомоги від Словаччини включає, зокрема, електростанції та трансформатори. На території країни відкрито базу для ремонту техніки з подальшим її поверненням в Україну [13; 14; 19; 20; 21; 22; 23; 24].

Ще одним перспективним напрямом співпраці між країнами Вишеградської четвірки та Україною є Вишеградський фонд, метою якого є підтримка проектів у сфері культури, освіти і науки, молодіжних обмінів, розвитку туризму та транскордонного співробітництва. У 2023 році частина коштів Вишеградського фонду (близько 0,5 млн євро) була виділена виключно представникам України на реалізацію проектів з вивчення проблем гуманітарної допомоги, громадянського суспільства та журналістики [25; 26; 27; 28; 29; 30; 42; 43].

Пріоритетними партнерами в житті будь-якої держави апіорі є країни-сусіди. Для України це, насамперед, країни Вишеградської четвірки. Агресія проти України прискорила процес її вступу до ЄС. На цьому шляху вже зроблено рішучі кроки: Між Україною та ЄС діє поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі (ЗВТ), а країна отримала статус кандидата на вступ до ЄС. На наступних етапах євроінтеграції українська сторона повинна буде виконати низку обов'язкових умов у повному обсязі. Необхідно продовжувати вдосконалювати механізми та інструменти зближення економічних моделей України та країн Вишеградської четвірки. Торговельно-економічні відносини між країнами потребують глибокої диверсифікації [31; 32; 33]. Переважно сировинна структура експорту українських товарів має бути переорієнтована на збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. Необхідно прискорити процес підготовки та підписання Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА), тобто запровадження промислового безвізу між Україною та ЄС [34; 35; 36, 37, 38; 39; 40; 41].

Для активізації зовнішньоекономічних зв'язків та зменшення від'ємного торговельного сальдо необхідно вжити заходів для забезпечення енергетичної автономії, зміцнення стабільності валютного ринку, впровадження інновацій, залучення інвестицій, створення умов для повернення українських мігрантів на Батьківщину. Також необхідно використати сприятливий торговельний ефект від тимчасового призупинення дії всіх тарифів та інструментів торговельного захисту на експорт товарів і послуг з України до

ЄС. Пріоритетними інституційними змінами в Україні, на нашу думку, є: реформування державної служби шляхом підвищення її цифровізації, професіоналізації та прозорості; посилення судової влади; боротьба з корупцією та владою олігархів; залучення громадян до медійного ринку.

### Список використаних джерел

1. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2018. – 606 с.
2. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 1 / І. М. Посохов [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2019. – 762 с.
3. Міжнародні економічні відносини: бакалаврський курс : навч. посібник. Ч. 2, т. 2 / С. І. Архієреєв [та ін.] ; ред. кол.: І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2020. – 702 с.
4. Посохов І. М. Аналіз рівня життя населення та особливості державного регулювання цін на соціально значимі товари в Україні / І. М. Посохов. – Х. : Вид-во ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2006. – С. 64–71. – (N 743 : Економічна серія).
5. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
6. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
7. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
8. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.
9. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.
10. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
11. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. 159 с.
12. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.
13. Посохов І. М. Реінженіринг у міжнародному бізнесі / І. М. Посохов, С. Ю. Лукіна // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 3-7.
14. Посохов І. М. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС / І. М. Посохов, Є. О. Проскуріна // *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах*

*сучасних викликів = Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. – Полтава : Сидоренко А. В., 2022. – С. 45-48.

15. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.

16. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.

17. Посохов І.М. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство / Посохов І.М. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 450 с.

18. Посохов І. М. Методичне забезпечення управління ризиками корпорацій / І. М. Посохов // *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу* : зб. тез доп. 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 27-29 вересня 2012 р. – Суми : ДД "Папірус", 2012. – С. 209–211.

19. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform.* 2014. № 1. pp. 314–319.

20. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform, RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS (KHARKIV, UKRAINE)*, Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.

21. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» [Scientific notes of the "KROK" University]*. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>

22. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.

23. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.

24. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.

25. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.

26. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.

27. Posokhov, I. M. (2016). Suchasni tendentsiyi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Ekonomichna intehratsiya Ukrayiny u svitove hospodarstvo [Contemporary trends in international economic relations. Economic integration of Ukraine into the world economy]. Kharkiv: NTU "KHPI" [in Ukrainian].

28. Posokhov I.,Cherepanova V., Podrez O. Capitalization as a Tool for Managing the Development of Industry and Rail Transport. *SHS Web of Conferences*. 2019. T. 67, P. 1–6. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196701010>

29. Posokhov, I. M., Ivashchenko, P. O., and Ivanova, V. B. “Tsyklichnist innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy“ [Cycle of innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Statystychni metody ta informatsiini tekhnolohii analizu sotsialno-ekonomichnoho rozvytku*. Khmelnytskyi: KhUUP, 2018. 44-48.



30. Posokhov, I. M. (2013). Analiz doslidzhen zarubizhnyh shkil ryzyk-menedzhmentu [Analysis of research foreign scientific schools of risk-management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 4, 164-172. Retrieved from <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> [in Ukrainian].
31. Posokhov I. Research of risk management trends in Ukraine / I. Posokhov, O. Khodyrieva // *Технологический аудит и резервы производства = Technology audit and production reserves*. – 2017. – Vol. 3, iss. 5 (35). – P. 9-13.
32. Спільна стратегія Європейського Союзу щодо України, схвалена Європейською Радою 11 грудня 1999р. — Верховна Рада України, (1999). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994\\_492](https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_492) (дата звернення: 11.04.2023).
33. UNHCR (2023). United Nations High Commissioner for Refugees, <https://www.unhcr.org/ua/resources>
34. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 7. – С. 157-159.
35. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. 2012. № 25. С. 175–183.
36. Posokhov I. M., Shepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science*. – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.
37. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ “ХПІ”, 2008. 159 с.
38. Посохов І.М. Розвиток економічного змісту категорії «корпорація» / І.М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості* : зб. наук.- практ. статей. – 2012. – № 38. – С. 281-287.
39. Посохов І. М., Жадан Ю. В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 255-264.
40. Посохов І. М. Дослідження категорії корпорація і сутності корпорації. *Вісник національного технічного університету “ХПІ”*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2012. № 16. С. 3-12/
41. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Падалка П. А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право = Economics. Finances. Law*. 2022. № 7. С. 5-8.
42. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 2631.
43. Posokhov I., Cherepanova V., Podrez O. Capitalization as a Tool for Managing the Development of Industry and Rail Transport. *SHS Web of Conferences*. 2019. Т. 67, P. 1–6. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196701010>

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ  
ЕНЕРГЕТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛІСОВИХ РЕСУРСІВ  
В УМОВАХ РАДИКАЛЬНОГО РЕФОРМУВАННЯ  
УПРАВЛІННЯ ЛІСОВОЮ ГАЛУЗЗЮ**

**Динька П. К., к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту,  
Гоголь Т. М., аспірант кафедри економіки, туризму та рекреації  
Національний лісотехнічний університет України**

Національний план дій щодо відновлюваної енергетики до 2030 року як індикативну ціль на 2030 р. визначає досягнення в загальному енергобалансі частки енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), не менше 27%. До 2050 р. виробництво енергії з ВДЕ повинно зрости до 70%, а досягнення кліматичної нейтральності заплановано на 2060 р. У 2022-2023 рр. із 650 МВт введених в експлуатацію усіх джерел ВДЕ частка біомаси разом із біогазом склала майже 8 % [1]. Таким чином, біомаса як «невикопна біологічно відновлювана речовина органічного походження, здатна до біологічного розкладу, у вигляді продуктів, відходів та залишків лісового та сільського господарства (рослинництва і тваринництва)...»[2] поряд із сонячною, вітровою та гідроенергетикою є одним із важливих складників ВДЕ.

В загальному обсязі біомаси понад 65 % сьогодні складають відходи від сільськогосподарського виробництва, приблизно 20 % займає біомаса, отримана із культур, які вирощуються як для безпосереднього спалювання (міскантус, павловнія, верба), так і для отримання біогазу (головним чином, кукурудза). Решту складає деревна біомаса як відходи від лісового господарства, садівництва, догляду за лісозахисними та придорожніми насадженнями. Її обсяги сягають приблизно 13-14 млн. куб. м [3]. Понад 90 % із цього обсягу складає так звана лісова біомаса як біомаса, що виробляється у секторі лісового господарства та суміжних із ним галузях.

Більше половини (55–60 %) лісової деревної біомаси в Україні сьогодні використовується в побутовому секторі для обігрівання приміщень та приготування їжі, а також, і для потреб військових, та споживається, переважно, у вигляді дров. Однак, дрова є локальним паливом, економічна доцільність транспортування якого складає не більше 100 км. На відстані транспортування 100-500 км дрова та іншу деревну біомасу доцільніше переробляти у паливну тріску, яка, краще пристосована для спалювання в котлах і ТЕЦ централізованого теплопостачання промислових підприємств, комунальних та бюджетних установ і організацій. Починаючи із відстані 300-400 км із паливною тріскою починає конкурувати виробництво паливних гранул (пелет) та паливних брикетів, у які сьогодні переробляється лише 3,0 % заготовленої деревної біомаси. У натуральному вираженні це складає 250-280 тис. тон. До 2022 р. понад 50 % виготовлених в Україні паливних гранул, експортувалося до країн ЄС[3].

Основними проблемами, які стримують промислове перероблення, транспортування та енергетичне використання лісової деревної біомаси, сьогодні є територіальна розосередженість її потенційних ресурсів, як у просторовому вираженні, так і щодо окремих лісокористувачів та виконавців лісогосподарських і лісозаготівельних робіт. Докорінна реформа управління лісами і лісовим господарством України, яка здійснюється, починаючи із вересня 2022 р., радикально змінила адміністративну структуру найбільшого лісокористувача України – Державного агентства лісових ресурсів, у підпорядкуванні якого перебуває майже 70 % лісового фонду держави[4]. В 2022-2023 рр. у складі Держлісагентства було утворено унітарне Державне підприємство «Ліси України» із триступеневою організаційною структурою управління, до складу якого на початковому етапі ввійшли 1451 лісництво, 147 регіональних філій та 10 регіональних офісів. У 2024 р.

відбулося подальше спрощення організаційної структури ДП «Ліси України». Сьогодні ця лісгосподарська компанія національного рівня складається всього із 12 філій, 97 надлісництв та 1343 лісництв. На підприємстві працює понад 22 тис. осіб[5].

Реорганізування ДП «Ліси України» дозволило адміністративно сконцентрувати ресурси лісової деревної біомаси, однак не вирішило екологічних і технологічних проблем заготівлі первинних лісових енергетичних ресурсів у межах лісозаготівельних ділянок. Триваючі процеси переведення лісового господарства на засади наближеного до природи лісівництва, впровадження поступових рубань та рубань переформування хоча і спричинили ще більше просторове розпорошування ресурсів лісової деревної біомаси, однак загострили увагу громадянського суспільства та науковців на необхідності поглиблення дослідження проблем енергетичного використання деревної біомаси, запровадження екологічних обмежень та вимог щодо їх заготівлі.

Сутність екологічних проблеми енергетичного використання ресурсів лісової біомаси виявляється у двох аспектах. Насамперед, відновлюваність, а отже і сталість використання всіх видів лісових ресурсів може бути забезпечена лише в короткостроковій перспективі. За регулярних заготівель кондиційної деревини, дров та інших компонентів лісової біомаси відбувається суттєве збіднення лісових ґрунтів, що викликає зниження продуктивності лісових біогеоценозів. Другим суттєвим аспектом є те, що ліси, будучи важливим джерелом ВДЕ, також виконують вагомі багатосторонні корисні функції (вуглецеводепонувальні, кисневопродукувальні, водорегулювальні тощо), які можна оцінити не тільки кількісно, але і вартісно. Зазвичай, оцінювання і монетизування надання лісами підтримувальних та регулювальних та екосистемних послуг набагато перевищує їх сировинний потенціал.

У зв'язку з цим у ЄС на законодавчому рівні впроваджені вимоги щодо сталості використання лісової біомаси (Стандарт ISO 13065:2015(en) «Sustainability criteria for bioenergy» (Критерії сталості для біоенергетики)). Стандарт застосовується для всіх видів біоенергетики і покликаний забезпечити із врахуванням соціальних, екологічних і економічних критеріїв дотримання сталості ланцюгів виробництва та постачання усіх видів біоенергії [6]. ДП «Ліси України» також активно використовує систему сертифікування лісгосподарського виробництва за міжнародними стандартами FSC та PEFC[5]. Хоча періодичне переоформлення цих сертифікатів у зв'язку зі змінами організаційної структури загальнодержавного лісгосподарського підприємства і створює певні труднощі для покупців лісосировини, все більше охоплення лісовою сертифікацією філій і надлісництв наближує Україну до забезпечення сталості енергетичного використання лісових ресурсів в контексті європейської економічної інтеграції.

### Список використаних джерел

1. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 761-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.02.2025).
2. Про альтернативні види палива. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text> (дата звернення: 01.02.2025).
3. Аналіз ринку лісової та деревної біомаси в Україні / упоряд.: Богомаз М. В., Епик О. В. Київ: WWF-Україна, 2024. 54 с.
4. Державне агентство лісових ресурсів України. Сайт. URL: <https://forest.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2025).
5. Державне підприємство «Ліси України». Сайт. URL: <https://e-forest.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2025).
6. ISO 13065:2015(en) Sustainability criteria for bioenergy. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:13065:ed-1:en> (дата звернення: 01.02.2025).

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДОСЯГНЕННЯ СТІЙКОСТІ У СПОРТІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Шевченко Л.Г., кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук  
Придніпровська державна академія фізичної культури і спорту

Протягом останніх десятиріч проблема забезпечення сталого розвитку набула без перебільшення надзвичайної актуальності як у глобальному, так і в національному вимірі. Тому, на нашу думку, процес формування соціокультурних компетенцій фахівців галузі фізичної культури і спорту уявляється неможливим без опанування теоретичних і практичних аспектів цієї концепції.

Як відомо, ідея переходу до сталого розвитку з'явилася саме внаслідок осмислення глобальних екологічних проблем, а основною суперечністю взаємодії сучасної цивілізації з природою визнано суперечність між зростаючими потребами світової спільноти та неможливістю біосфери задовольнити ці потреби [1].

Загострення проблем взаємовідносин суспільства і природи, забезпечення людства ресурсами зумовило стрімке збільшення уваги до їх вивчення міжнародною науковою громадськістю у другій половині ХХ ст.

З метою розв'язання цих проблем у 2015 році було погоджено 17 цілей сталого розвитку як «план досягнення кращого і більш стійкого майбутнього для всіх». Відповідно, Україна взяла на себе зобов'язання щодо досягнення Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року.

Проблематика досягнення сталості (стійкості) у спорті є важливою, оскільки спорт має суттєвий вплив на довкілля, суспільство й економіку, тобто усі складові моделі сталого розвитку. Розглянемо коротко цей вплив та напрями досягнення стійкості в розрізі окремих складових.

Говорячи про екологічну стійкість, фахівці часто оперують таким поняттям як «вуглецевий слід», під яким розуміють суму всіх викидів парникових газів, які створюються через повсякденну діяльність [2].

«Вуглецевий слід» спорту містить наступні складові:

- матеріали (зони для тренувань та змагань, обладнання, джерела енергії, накопичення відходів та їх утилізація);
- люди (транспортування, форма та інший одяг, їжа, вода тощо);
- переміщення і транспорт (поїздки на тренування, змагання, збори атлетів і глядачів, логістика);
- енергоспоживання (освітлення, опалення, кондиціонування стадіонів та спортзалів, підготовка та обслуговування спортивних майданчиків, баз);
- будівництво і утримання інфраструктури (реновація та модернізація стадіонів і спортивних споруд);
- спортивне обладнання, інвентар та форма (виробництво, транспортування та утилізація спортивного обладнання);
- харчування (виробництво, пакування, транспортування продуктів та відходів для спортсменів та глядачів);
- організація та проведення заходів.

Таким чином, спортивні заходи часто вимагають залучення великого обсягу природних ресурсів та створюють значну кількість відходів. Тому, основними напрямками досягнення екологічної стійкості мають бути:

- енергоефективність (зменшення споживання через впровадження ефективних технологій і використання відновлювальних джерел енергії);
- управління поведінки з відходами (переробка та зменшення їх кількості, використання сталих матеріалів у спортивних спорудах та інфраструктурних об'єктах (позитивний досвід вже є під час організації олімпійських змагань));
- сталість мобільності (використання громадського транспорту, велотранспорту тощо).

Поняття соціальної стійкості спорту розкривають через наступні складові:

- безбар'єрне суспільство (суспільство, в якому відкриваються можливості);
- доступність (усунення фізичних бар'єрів і створення умов, за яких людина буде почувати себе комфортно);
- недискримінація (гарантування однакового ставлення до людей різної статі, віку, мовної, расової, релігійної, політичної ознаки, сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності тощо);
- толерантність (повага, сприйняття та розуміння різноманіття культур та форм самовираження особистості);
- ментальне здоров'я (стан психічного й емоційного добробуту, який дозволяє людині відчувати гармонію з собою та навколишнім світом).

Виходячи з означених складових, основними напрямками забезпечення соціальної стійкості мають бути:

- інклюзивність та рівність (інклюзія людей з інвалідністю, гендерна рівність, спорт у громадах як інструмент розвитку соціальної згуртованості, програми для молоді, що сприяють розвитку самодисципліни, командного духу, лідерських якостей);
- ментальне здоров'я (підтримка психічного здоров'я через розробку відповідних програм для спортсменів, впровадження освітніх ініціатив у цьому напрямі, викорінення расизму, доступність занять спортом для всіх, дотримання прав людини);
- соціальна відповідальність (діяльність спортивних організацій має орієнтуватися не тільки на результати підприємницької діяльності, а й враховувати соціальні аспекти рівності та різноманітності, медичні програми для людей з інвалідністю тощо).

Економічна стійкість спорту є, напевно, найменш дослідженою складовою в контексті сталого розвитку і потребує окремого ґрунтовного дослідження. Однак, в межах цього тезового обзору зазначимо, що це поняття розкривається через:

- ефективне управління фінансовими ресурсами на державному та місцевому рівні;
- інвестиції у екологічні та соціально стійкі проекти у галузі спорту;
- забезпечення можливості довгострокового сталого фінансування та отримання прибутку.



Рис. 1. Вплив інвестицій у фізичну активність та аматорський спорт на ВВП та Державний бюджет України [3]

Виходячи з цього, основними напрямками забезпечення економічної стійкості мають бути:

- зміна підходів у фінансуванні галузі спорту на державному та місцевому рівні;
- зміна парадигми «фізична культура і спорт – витратна галузь» на «фізична культура – внесок у ВВП країни» (рис. 1);
- реалізація проєктів місцевого розвитку у сфері фізичної культури та спорту.

### Список використаних джерел

1. Шевченко Л. Г. Ноосферна концепція В. Вернадського у процесі формування соціокультурних компетенцій спеціалістів галузі фізичної культури і спорту. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики*: матер. II Міжнар. наук. конф. 19 січня 2024 р. Кривий Ріг / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. С. 513 – 515. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/19.01.2024/51>.

2. Гайд «Спорт та сталий розвиток» (2024). Вилучено з <https://unitedbysport.org/#services>.

3. Як перетворити 1\$ на 15\$ або особливості впливу фізичної активності громадян на економіку України (2022). Вилучено з <https://uifuture.org/publications/yak-peretvoryty-1-na-15-abo-osoblyvosti-vplyvu-fizychnoyi-aktyvnosti-gromadyan-na-ekonomiku-ukrayiny/>.

## **РОЗВИТОК ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ GREEN DEAL**

**Скорик М. О.**

**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної політики,  
маркетингу, та бізнес-аналітики**

**Державний податковий університет**

**Лукіяненко А. В.**

**здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня**

**Державний податковий університет**

Сучасні глобальні виклики, пов'язані з виснаженням природних ресурсів, зміною клімату та екологічним забрудненням, обумовлюють необхідність трансформації економічних моделей у напрямку сталого розвитку. У цьому контексті циркулярна економіка стає ключовим елементом стратегії екологічно безпечної та економічно ефективного розвитку.

Для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції, важливим орієнтиром є європейська стратегія Green Deal, що визначає пріоритети екологічної політики та створює умови для сталого економічного зростання. Важливим документом у цьому напрямі є «План дій ЄС з циркулярної економіки» ухвалений у 2020 році, який визначає конкретні кроки для переходу до сталого виробництва та споживання [1].

Циркулярна економіка базується на принципах зменшення використання первинних ресурсів, повторного використання матеріалів та утилізації відходів, що дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля та підвищити ефективність виробництва. У поєднанні зі стратегіями сталого розвитку вона сприяє не лише збереженню екологічного балансу, а й створенню нових економічних можливостей через розвиток ресурсозберігаючих технологій. Основні цілі сталого розвитку, сформульовані ООН у Програмі сталого розвитку до 2030 року, включають перехід до чистої енергетики, ефективне використання ресурсів та екологізацію промисловості, що повністю узгоджується з принципами циркулярної економіки. Крім того, імплементація циркулярних підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та зниженню залежності від імпортованих ресурсів [1].

Європейська стратегія Green Deal є ключовим напрямом екологічної політики ЄС, яка передбачає перехід до кліматично нейтральної економіки до 2050 року. Одним із її важливих аспектів є розвиток циркулярної економіки, що включає обмеження використання одноразових матеріалів, стимулювання переробки та повторного використання продукції [3]. Для України цей напрям має особливе значення, оскільки адаптація до європейських екологічних стандартів є не лише вимогою інтеграції до європейського ринку, а й можливістю модернізації національної економіки. Наприклад, згідно з Директивою ЄС 2018/851, країни-члени мають досягти рівня переробки муніципальних відходів на рівні 55% до 2025 року, 60% до 2030 року та 65% до 2035 року [1].

Досвід країн ЄС демонструє, що циркулярна економіка дозволяє підвищити конкурентоспроможність бізнесу, зменшити залежність від імпортованих ресурсів та створити нові робочі місця в галузі екологічних технологій. Особливого значення набуває стимулювання підприємств до екологічно відповідального виробництва через податкові пільги та інші економічні механізми [4].

Попри стратегічну важливість розвитку циркулярної економіки, Україна стикається з низкою викликів на цьому шляху. Основними перешкодами є недостатній рівень

законодавчого регулювання, обмеженість фінансових ресурсів для впровадження інноваційних екологічних проєктів, низька обізнаність бізнесу щодо переваг циркулярної моделі. Водночас спостерігається позитивна динаміка: ухвалюються нові екологічні закони, стимулюється розвиток галузі управління відходами, розширюється співпраця з європейськими партнерами у сфері зеленої економіки [2].

Особливо важливим є запровадження цифрових рішень для моніторингу використання ресурсів та управління відходами, що дозволяє підвищити ефективність реалізації циркулярних підходів. Такі заходи сприятимуть ефективнішому використанню природних ресурсів та зменшенню екологічного навантаження на довкілля. Наприклад, використання технологій блокчейн для відстеження життєвого циклу продукції може суттєво підвищити прозорість та ефективність у сфері екологічного управління. Для ефективного впровадження циркулярної економіки в Україні необхідно розробити комплексну політику, що включатиме законодавчі ініціативи, фінансову підтримку екологічних інновацій та популяризацію циркулярних бізнес-моделей. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Програма ООН з навколишнього середовища (UNEP), які можуть забезпечити доступ до інвестицій у сталий розвиток. Крім того, варто приділити увагу розвитку систем екологічної освіти та підвищенню рівня екологічної культури серед населення, що сприятиме формуванню суспільного запиту на екологічно безпечні товари та послуги. Залучення громадськості до процесу прийняття екологічних рішень сприятиме підвищенню ефективності реалізації політики сталого розвитку [1].

Таким чином, розвиток циркулярної економіки є ключовим елементом забезпечення сталого розвитку України та її інтеграції до європейського економічного простору. Перехід до такої моделі господарювання сприятиме ефективному використанню ресурсів, зменшенню рівня забруднення довкілля та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Впровадження європейських екологічних стандартів відкриває нові можливості для економічного зростання, інвестиційної привабливості та розвитку інноваційних технологій.

Успішна реалізація цих процесів залежить від узгоджених дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів. На рівні державної політики необхідне впровадження дієвих механізмів підтримки підприємств, що переходять на циркулярні бізнес-моделі. Важливим аспектом є створення сприятливого законодавчого середовища та адаптація нормативно-правової бази до вимог ЄС. Також значну роль відіграють технологічні інновації та цифрові рішення, які дозволяють оптимізувати виробництво, мінімізувати відходи та впроваджувати концепції повторного використання ресурсів. Розширення співпраці з європейськими інституціями сприятиме залученню фінансової та технічної допомоги для реалізації екологічних ініціатив. Ключовим фактором успішного переходу до циркулярної економіки є активна участь громадянського суспільства. Формування екологічної свідомості, підтримка ініціатив зі скорочення відходів, раціонального споживання та розвитку «зеленої» культури сприятимуть сталому розвитку країни.

Отже, циркулярна економіка – це не лише шлях до екологічної безпеки, а й важливий інструмент для зміцнення економіки України. Її впровадження забезпечить сталий розвиток, екологічну рівновагу та підвищення добробуту населення, сприяючи гармонійному входженню країни до європейського економічного простору.

#### Список використаних джерел:

1. Яценко О.М., Швиданенко О.А., Швиданенко Г.О. Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2022. № 4(87). URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2794/2202> (дата звернення: 29.01.2025).



2. Орловська Ю.В., Жушман А.С. Теоретичне підґрунтя розвитку циркулярної економіки в Україні в контексті Європейської інтеграції. *Економічний простір*. 2024. № 192. URL:

[file:///C:/Users/%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%BC/Downloads/311850-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-721324-1-10-20240921%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%BC/Downloads/311850-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-721324-1-10-20240921%20(1).pdf) (дата звернення: 29.01.2025).

3. Троцюк Н. В., Кононенко.А. С. Реалізація політики Green Deal у законодавстві України: проблематика теорії та практичної реалізації. *Юридичний вісник*. 2024. № 3 (72). URL:

[file:///C:/Users/%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%BC/Downloads/7%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%90%D1%80%D1%82%D0%B5%D0%BC/Downloads/7%20(1).pdf) (дата звернення: 30.01.2025).

4. Чала В. С., Глущенко А. Основні напрямки розвитку європейської інтеграційної політики в контексті зеленої економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 9. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/111/88> (дата звернення: 30.01.2025).

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ

Лук'яненко Н.Е., старший викладач,  
НУ «Запорізька політехніка»

Створення бізнес-екосистем у епоху цифрової трансформації інформаційно-мережевого суспільства є потужним трендом, що набуває все більшої популярності і трансформується у нову бізнес-модель. Завдяки екосистемному підходу компанії, фірми, підприємства та інші організації можуть перейти до нового формату співпраці, який полягає у наданні клієнтам комплексного пакету послуг для повного задоволення їхніх потреб. Центром цього підходу виступає клієнт, його інтереси та вимоги, які компанії прагнуть максимально врахувати.

«Бізнес-екосистема» - це економічне співтовариство учасників ринку, які виробляють товари і послуги та вибудовують свою діяльність відповідно до загального стратегічного напрямку, що задається одним або кількома провідними гравцями [1, с.64].

Впровадження екосистемного підходу радикально змінює уявлення про конкуренцію – сьогодні динамічна конкуренція відбувається на зовсім іншому рівні і може здійснюватися як між окремими бізнес-екосистемами, так і всередині них. Цифровізація активно просуває цю ідею, забезпечуючи її повну реалізацію завдяки використанню цифрових платформ, а сучасні технології дозволяють масштабувати екосистемний підхід на новий рівень.

При цьому всередині бізнес-екосистеми має бути налагоджена ефективна система співпраці та розширеної взаємодії, яка базується на партнерських відносинах замість традиційної конкуренції, як у межах самої системи, так і поза нею.

Бізнес-екосистеми являють собою форму гнучкого та різноманітного співробітництва, що дозволяє розмивати галузеві кордони, відмовлятися від застарілих підходів і розвивати клієнтоорієнтованість, спрямовану не на «боротьбу за клієнта», а на активну взаємодію з ним та задоволення його потреб у сфері отримання послуг, купівлі товарів і реалізації інших напрямків діяльності в умовах цифровізації. Ідея бізнес-системи полягає у створенні партнерських зв'язків між двома або більше компаніями для спільного охоплення реального сектора економіки, що дає змогу пропонувати види послуг, які окрема компанія не здатна забезпечити самостійно.

Загалом, варто підкреслити, що рівень ризику в бізнес-екосистемах досить низький, оскільки партнери об'єднують свої функції, створюючи синергію та взаємно знижуючи ризики. Крім того, бізнес-екосистеми тісно пов'язані з цифровими технологіями, адже взаємодія між партнерами здебільшого відбувається в цифровому середовищі за допомогою цифрових платформ для обміну інформацією. Завдяки мережевим ефектам і високій конвергенції створюються можливості для формування мереж бізнес-партнерів не лише на національному рівні, але й із залученням зарубіжних учасників.

У сьогоднішньому цифровому світі в рамках інформаційно-мережевого суспільства компанії/ фірми/ підприємства і користувачі об'єднуються через мережу, а значить цінність передається безпосередньо між ними. Раніше розвиток бізнесу був результатом інвестування та нарощування внутрішніх ресурсів компанії / підприємства. Тепер, в умовах цифрової трансформації економіки, ефекти виникають завдяки розвитку зовнішньої мережі навколо бізнесу. При цьому найважливішим конкурентним ресурсом стає інформація. Методи роботи з великими даними (BigData) дають змогу завдяки інструментам цифровізації створювати нові продукти та послуги, а також удосконалювати наявні. Дуже важливо, що співпраця компаній/фірм і підприємств, з урахуванням взаємодії зі сферою ділових послуг, на основі збору та обміну інформацією, створює принципово

нове підґрунтя для формування бізнес-екосистем, що, в свою чергу, створює нові можливості для бізнесу [1, с.65].

Сьогодні в умовах цифрової трансформації економіки, традиційних схем відносин та взаємодій вже недостатньо. Вибухове та радикальне зростання технологій формує у покупців / клієнтів потребу в цілісному клієнтському досвіді та безшовній взаємодії з самими різними сервісами [2, с.260].

Щоб відповідати на такі комплексні запити, а також передбачати та формувати їх, бізнесу важливо створювати взаємодоповняльні продукти. Виникає компліментарність на стороні попиту, коли споживач отримує більше, ніж використовує декілька продуктів або послуг одночасно, а не окремо. Це і визначає стратегічний шлях, який вибирають більшість екосистем в сучасній економіці. Класичні приклади екосистем, які передбачають компліментарні продукти – це Apple з App Store та Amazon з Amazon Web Services. Вони сформуvalи умови, в яких зовнішні учасники (вендори та розробники) можуть разом із власниками екосистем створювати цінності для клієнтів. Як визнав один з минулих топ-менеджерів Nokia, вони програли компанії Apple в конкурентній боротьбі саме через екосистеми. У компанії Nokia був потенціал на створення девайса, схожого iPhone, але в корпорації було відсутнє розуміння, як розвивати партнерство з вендорами та розробниками додатків на базі систем компанії [3]. Стівен Елоп, генеральний директор компанії Nokia в 2010-2013 роках, в свій час відмітив «Конкуренти захоплюють нашу долю ринку не за допомогою пристроїв, а за допомогою цілої екосистеми».

Варто зазначити, що залежно від зовнішніх умов і внутрішніх особливостей екосистеми, їх структура може набувати різних форм. У тих галузях, де історично не виникало єдиного лідера або об'єднуючої технології, екосистеми розвиваються завдяки консервативним партнерським зв'язкам, орієнтованим переважно на зниження витрат і оптимізацію виробничих процесів.

У секторах із виразними лідерами екосистеми можуть набувати централізованої, адаптивної або гібридної форми. Централізована екосистема формується, коли домінуюча компанія створює мережу підприємств і виступає головним посередником між ними, не об'єднуючи їх безпосередньо. Саме такий формат використовують Apple і Amazon у взаємодії з постачальниками.

Адаптивна екосистема виникає, коли центральний гравець або група гравців шукають нові шляхи створення цінності шляхом інтеграції різних бізнесів. У такій моделі можуть переважати відносини з участю трьох чи навіть чотирьох сторін, а процес генерації інновацій і співпраці між партнерами стає більш гнучким, що є особливо важливим для галузей із високим темпом змін.

Наприклад, компанія Philips – виробник електроніки – вступила в консорціум із CRM-компанією Salesforce.com та нідерландським медичним центром Ranbond University Medical Center, спільно використовуючи екосистему для просування на ринок платформи HealthSuite. Philips розробляє носимі пристрої, що моніторять стан пацієнтів, хворих на діабет (відстежуючи рівень глюкози, споживання інсуліну та інші показники), а дані з цих пристроїв аналізуються в Salesforce із використанням Amazon Web Services. Усі ці зусилля спрямовані на дослідження та розвиток можливостей телемедицини, яка забезпечує дистанційний моніторинг та діагностику стану пацієнтів, що більше не обов'язково мають перебувати в лікарні. Адаптивна екосистема має стратегічний потенціал для розширення завдяки можливості укладання додаткових партнерських угод зі страховими компаніями, іншими клініками, постачальниками інноваційних пристроїв та розробниками програмного забезпечення.

Нарешті, за певних умов екосистеми можуть набувати гібридного характеру. У такому випадку частина бізнесів, що функціонують на стабільних ринках, інтегрується з центральною компанією, а ті, що діють у більш турбулентному середовищі, організовуються за адаптивною моделлю взаємодії.

При розвитку екосистем, особливо адаптивних в цифровому форматі, критичну роль

відіграють партнерства та рівень взаємодії, в тому числі цифрові взаємодії щодо оцінюваної цифрової зрілості компаній партнерів, не характерні для даної галузі в минулому. Потенційні партнери можуть спеціалізуватися на «проривних» технологіях або пропонувати товари-замінники існуючих продуктів. Так, для альянсу Renault-Nissan стратегічне партнерство з корпорацією Mitsubishi було цілком консервативним. Більш незвичайним, хоча й не радикальним, для альянсу стало співробітництво з компанією Waymo, яка спеціалізується на технологіях безпілотних автомобілів. Для банків такими «неочікуваними» партнерами можуть бути, скажемо, медіакомпанії [4].

Екосистема — це концепція, яка визначає майбутнє бізнесу. Завдяки партнерствам, мережам та розширеній взаємодії вона дозволяє максимально задовольнити всі потреби клієнтів. Очікується, що цей формат буде лише розвиватися в епоху цифрової трансформації економіки та в інформаційно-мережевому суспільстві. Сьогодні багато компаній, у тому числі в Україні, досі працюють ізольовано, зосереджуючись виключно на власних клієнтах і ресурсах.

Організації, які вже сьогодні створюють інноваційне середовище та успішно впроваджують системи мотивації для стимулювання нововведень і оптимізації бізнес-процесів, мають більші шанси залучити та утримати талановитих співробітників. Це також означає зміну фокусу з продуктового підходу на орієнтацію на потреби клієнтів. Компанія відходить від зациклення на власній продуктивній лінійці і починає будувати єдиний клієнтський шлях, що стимулює її креативність і інноваційний потенціал.

У сучасному HR-підході популярне поняття «acqui-hiring», коли компанія, яка інтегрує технологічний стартап, отримує доступ до кращих фахівців, особливо в галузі передових технологій, з метою розвитку цих компетенцій всередині екосистеми. Подібну практику часто застосовують технологічні гіганти, такі як Apple та Amazon. При цьому питання залучення та утримання команд у рамках екосистеми є надзвичайно актуальним: потрібно забезпечити їм достатній рівень автономії, сучасну технологічну базу, власні бюджети, а інколи й ізолювати їх від зовнішнього впливу, перетворюючи в експериментальні лабораторії.

Основне завдання екосистеми полягає в організації ефективної взаємодії команд, що працюють над задоволенням однієї клієнтської потреби, навіть якщо ці команди належать до різних компаній.

Щодо готовності інформаційно-мережевого суспільства використовувати екосистемний підхід у рамках цифрової трансформації, слід зазначити, що бізнес постійно шукає нові форми створення цінності для споживача. Раніше цінність товару чи послуги визначалась виключно їхньою корисністю для покупця, але сьогодні критерії значно ускладнюються. Все більше значення набуває клієнтський досвід — не лише сам факт покупки, а й зручність та привабливість процесу взаємодії з компанією.

Екосистеми можуть надати клієнтам нові, якісно відмінні форми досвіду, що має як позитивні, так і негативні наслідки для окремих споживачів і суспільства в цілому. Клієнтський досвід (Customer Experience, CX) охоплює всі аспекти пропозиції компанії — від реклами, упаковки та характеристик продукту чи сервісу до надійності, зручності, безпеки, якості обслуговування та інших чинників. Він також враховує суб'єктивні враження клієнта від будь-якого, навіть найнепрямішого, контакту з компанією. Загалом, екосистеми мають значні переваги в створенні високоякісного клієнтського досвіду.

Отже, результати діяльності екосистем в умовах цифрової трансформації, з їх очевидними перевагами і складнощами, представляють комплексну проблему для сучасного суспільства.

### Список використаних джерел

1. Особливості розвитку бізнес-екосистеми в умовах цифрової трансформації економіки / В.І. Дубницький, Т.С. Мішустіна, О.В. Овчаренко, Н.Ю. Науменко //

Економічний вісник Донбасу. — 2023. — № 3 (73). DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-61-70](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-61-70)

2. Parker G., Van Alstyne M., Jiang X. Platform ecosystems: How developers invert the firm. *MIS Quarterly*. 2017. №41(1). P. 255–266. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.13>.

3. The Guardian: Nokia's chief executive to staff: we are standing on a surning platform. (2011). Retrieved from <https://www.theguardian.com>.

4. Greeven M. J., Wei W. Business Ecosystems in China. Alibaba and Competing Baidu, Tencent, Xiaomi and LeEco. N.Y.: Routledge, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315209142>

## ЕНЕРГЕТИЧНА ПРОБЛЕМА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Козицька Г.В.**

**к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та митної справи**

**Милованкін С.**

**магістр кафедри економіки та митної справи**

**Національний університет «Запорізька політехніка»**

Світова енергетична проблема є одним із найгостріших викликів, які стоять перед сучасною цивілізацією. Потреба в енергії зростає через збільшення населення планети, індустріалізацію та технологічний розвиток, тоді як традиційні джерела енергії, такі як вугілля, нафта і газ, стають дедалі менш доступними та екологічно небезпечними. Водночас вплив енергетичного сектору на довкілля, кліматичні зміни та геополітичні конфлікти змушує людство шукати нові шляхи вирішення цієї багатогранної проблеми.

Серед причин, що спричинили енергетичну кризу виділимо наступні:

1. Залежність від викопного палива. Нафта, газ і вугілля забезпечують понад 80% світового споживання енергії. Ці ресурси є вичерпними, а їх видобуток стає дедалі дорожчим і складнішим. Наприклад, для розробки нафтових родовищ в Арктиці або видобутку сланцевого газу потрібні значні фінансові ресурси та високі технології, що підвищує вартість енергії;

2. Кліматичні зміни та екологічні наслідки. Спалювання викопного палива є основним джерелом викидів парникових газів, які спричиняють глобальне потепління. Це призводить до катастрофічних наслідків, а саме:

- танення льодовиків і підвищення рівня моря, що загрожує прибережним територіям та острівним державам, як-от Мальдіви;

- екстремальні погодні явища, такі як сильні урагани, посухи чи повені, завдають шкоди економікам країн і загрожують життю людей;

- втрата біорізноманіття через руйнування екосистем, наприклад, розливи нафти, як у Мексиканській затоці в 2010 році, знищують цілі морські екосистеми;

3. Нерівномірний розподіл енергоресурсів. Енергоресурси розподілені у світі нерівномірно, що створює залежність одних країн від інших. Наприклад:

- Європейський Союз залежить від імпорту газу та інших енергоносіїв від глобальних постачальників, що впливає на його політичну незалежність.

- Регіони Близького Сходу, багаті на нафту, залишаються ареною геополітичних конфліктів через конкуренцію за контроль над ресурсами.

4. Зростання попиту на енергію. Індустріалізація у країнах, що розвиваються, таких як Китай та Індія, призводить до різкого зростання споживання енергії. Наприклад, Китай є найбільшим споживачем вугілля у світі, що створює величезний тиск на світовий ринок ресурсів і спричиняє значне забруднення довкілля.

Нестача енергоресурсів часто призводить до екологічних проблем, соціально-економічних негараздів та геополітичного напруження. Наприклад:

- забруднення атмосфери через викиди від спалювання викопного палива спричиняє смог у мегаполісах, таких як Пекін чи Нью-Делі. Смог не лише ускладнює життя мешканцям, але й підвищує ризик респіраторних і серцево-судинних захворювань;

- високі ціни на енергоресурси створюють фінансовий тягар для країн, що розвиваються. Зокрема, багато країн Африки стикаються з нестачею електроенергії, що гальмує економічний розвиток і призводить до бідності;

- контроль над енергоресурсами часто є причиною конфліктів. Для прикладу, війни на Близькому Сході багато в чому зумовлені конкуренцією за доступ до нафтових родовищ.

Ключовими напрямками, що дозволять хоча б частково стабілізувати ситуацію на енергетичному ринку можуть стати перехід на відновлювальні джерела енергії, впровадження інноваційних технологій, синергія міжнародної співпраці з вирішення даної проблеми.

Перехід на відновлювані джерела енергії, як-то сонце, вітер, вода і геотермальна енергія, є ключовим рішенням для сталого енергетичного майбутнього. Завдяки зниженню вартості сонячних панелей такі великі проекти, як Desertec у Сахарі, можуть забезпечити електроенергією мільйони людей. У Данії понад 50% електроенергії виробляється на вітряках, що знижує залежність від викопного палива.

Інноваційні технології в галузі водневої енергетики все більше знаходять своїх інтересантів. Зокрема в Японії розробляються проекти водневих міст, де водень використовуватиметься як екологічно чисте паливо. Розумні енергетичні мережі (смарт-мережі) оптимізують розподіл електроенергії, мінімізуючи втрати. Застосування енергоефективних технологій дозволяє зменшити споживання енергії. Саме тому надзвичайно популярним стає енергоефективне будівництво. Будинки з нульовим споживанням енергії активно впроваджуються у країнах Північної Європи. Зростає попит і на електромобілі.

Спільні зусилля та міжнародна співпраця можуть значно прискорити вирішення енергетичної проблеми. Паризька угода зобов'язує країни скорочувати викиди парникових газів. Європейський Союз інвестує у створення «зеленої» енергетики, плануючи досягти кліматичної нейтральності до 2050 року.

Отже, світова енергетична криза являє собою глобальну проблему людства, вирішення якої потребує комплексного підходу. Перехід на відновлювані джерела енергії, розвиток інноваційних технологій та міжнародна співпраця є ключовими напрямками, що дозволять стабілізувати ситуацію та мінімізувати негативні впливи. Забезпечення сталого енергетичного розвитку не лише гарантуватиме економічну стабільність, а й допоможе зберегти планету для майбутніх поколінь.

## ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОСЕКТОРУ

Рудова А. Я., аспірантка  
Національний університет харчових технологій

Агропромисловий сектор України є стратегічною галуззю, яка забезпечує продовольчу безпеку країни та значною мірою впливає на економічну стабільність. Проте в умовах війни галузь опинилась в умовах гострого дефіциту кваліфікованих кадрів. Згідно зі словами президента Української аграрної конфедерації Леоніда Козаченка, найбільший дефіцит кадрів спостерігається серед фахівців, які безпосередньо забезпечують збір урожаю, зокрема трактористів, комбайнерів та агрономів.

До основних причин гострого дефіциту кадрів в агропромисловому секторі України відносять мобілізацію значної частини працездатного населення та масовий виїзд спеціалістів за кордон через бойові дії, що призвело до зменшення кількості кваліфікованих кадрів. Як додатковий фактор – погіршення системи підготовки аграріїв, що призвело до відсутності достатньої кількості молодих спеціалістів, які можуть встати на заміну вибулим з ринку праці.

Ще до початку повномасштабного вторгнення трактористи, комбайнери та агрономи були серед найзатребуваніших спеціалістів, але нині ситуація перейшла до загрозливого рівня. Конкуренція роботодавців за спеціалістів зросла до рекордного рівня. Нині на одного спеціаліста припадає до 160 опублікованих вакансій, в порівнянні з довоєнним рівнем – 14-16 вакансій на одного спеціаліста, що свідчить про зростання показника в 10 разів [3]. Даний розрив між попитом і пропозицією робочої сили значно ускладнює виконання ключових робіт в агропромисловому (АПК) секторі, що є критичним для вчасного завершення аграрного циклу, що неминує призводить до зниження врожайності.

Як наслідок цього, підприємства АПК вимушені підвищувати витрат на робочу силу шляхом залучення менш кваліфікованих або тимчасових працівників, які не завжди можуть забезпечити належні якість виконуваних робіт. В свою чергу, це призводить до значних ризиків для продовольчої безпеки України, особливо в умовах воєнного часу, коли стабільне функціонування агропромислового сектору є критично важливим.

Одним із напрямків вирішення даної проблеми можна назвати проєкт «Go2Agro», який стартував в листопаді 2024 року, який сприяє підтримці ветеранів та ветеранок під час їх інтеграції до мирного життя шляхом створення умов для їх працевлаштування, розвитку та започаткування власної справи в агропромисловому секторі [1; 2].

Проєкт реалізовується сучасним центром Superhumans, спеціалізація якого полягає на протезуванні, реконструктивній хірургії та реабілітації постраждалих від війни, освітня платформа «Культиварій» та агромедіахолдинг Latifundist Media також приймають участь у реалізації ініціативи. «Go2Agro» організований за допомогою фінансування USAID (Агенство США з міжнародного розвитку) у рамках програми «АГРО» з аграрного і сільського розвитку, яка виконується Chemonics International. Агро-роботодавцями даної програми виступають МХП, Астарта-Київ, Kernel, АПС, Kargill, Тімас Агро Україна, Harvest та Agro Region [1].

Проєкт пропонує ветеранам здобути спеціалізовану освіту у агросфері, таким чином у рамках програми доступні такі напрямки навчання [4-7]:

- тракторист-машиніст, програма розроблена для керування сучасною технікою, тобто учасники проєкту можуть стати операторами сучасного трактора та отримати посвідчення категорії А1 або А2. «Культиварій» відзначає, що всі напрямки програми підходять для ветеранів та ветеранок незалежно від їх досвіду та рівня освіти, головним є



їх бажання керувати сучасними тракторами, залучитись в агросектор і працювати в компанії агропромислового комплексу або заснувати власну ферму;

- фермерство з нуля, програма про фермерство та підприємництво в агросекторі. В рамках даної навчальної програми ветерани знатимуть як реєструвати бізнес в агросекторі, отримають знання та поради від експертів та фермерів, зможуть розробити бізнес-план власного фермерського господарства;

- комбайнер, програма для бажаючих керувати зернозбиральними комбайнерами. Даний напрямок виступає продовженням програми «Тракторист-машиніст» та підходить для ветеранів, які вже мають посвідчення категорії А1 та А2, оскільки посвідчення категорії В1 вони отримають в рамках успішного проходження навчання для керування самохідною технікою (комбайном);

- закупівлі в агросекторі, програма для тих, хто хоче стати гарним менеджером із закупівлі продукції.

Також для учасників передбачено підготовку до управлінських посад, адже досвід керівництва, набутий під час військової служби, може бути успішно адаптований до потреб агросфери. За попередніми планами, щонайменше 300 учасників програми «Go2Agro» будуть працевлаштовані у сільському господарстві або зможуть створити власні фермерські господарства [1].

Go2Agro є прикладом ефективного використання ресурсів для вирішення нагальних кадрових проблем в аграрній галузі та надання підтримки ветеранам у їхньому професійному розвитку. Ця ініціатива демонструє, як синергія між міжнародною підтримкою, громадськими організаціями та бізнесом може сприяти сталому розвитку агросектору та інтеграції ветеранів у цивільне життя. Важливу роль у реалізації цієї програми відіграють провідні аграрні компанії України, такі як МХП, Kernel та Астарта-Київ, які виступають агро-роботодавцями, надаючи ветеранам можливості для працевлаштування, професійного навчання та розвитку. Їхня активна участь сприяє подоланню дефіциту кадрів у галузі та підтримує ветеранів у процесі адаптації до мирного життя.

### Список використаних джерел

1. Go2Agro. *Superhumans*. 2024. URL: [https://superhumans.com/go2agro/?utm\\_source=superagronom&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=site](https://superhumans.com/go2agro/?utm_source=superagronom&utm_medium=social&utm_campaign=site)
2. В Україні стартує проєкт Go2Agro – інтеграція ветеранів в агросектор. *Superagronom*. 2024. URL: <https://superagronom.com/news/19867-v-ukrayini-startuye-proyekt-go2agro--integratsiya-veteraniv-v-agrosektor>
3. Економічне бронювання: експерти заявляють, що агросектор не витримає більше року. *Agropolit*. 2024. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/1037-ekonomichne-bronyuvannya-eksperti-zayavlyayut-scho-agrosektor-ne-vitrimaye-bilshe-roku>
4. Закупівлі в агросекторі. *Культиварій*. 2025. URL: <https://cultivariy.com/zakup>
5. Комбайнер. *Культурварій*. 2025. URL: <https://cultivariy.com/combineoperator>
6. Тракторист-машиніст. *Культиварій*. 2025. URL: <https://cultivariy.com/trakt>
7. Фермерство з нуля. *Культиварій*. 2025. URL: <https://cultivariy.com/fermerstvo>

**Секція 3**  
**Міжнародна економіка.**  
**Повоєнне відновлення економіки України**

## **PROSPECTS FOR UKRAINE'S PARTICIPATION IN INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES**

**Schwodiauer Gerchard, Doctor of Economics, Professor, Faculty of Economics  
Otto-von-Guericke Universitat, Magdeburg, Germany  
Necheporenko D.A., PhD student  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine**

The dynamic development of trade in services, as well as changes in its structure under the influence of scientific and technological progress, in connection with which there is a constant need to conduct new studies using fresh statistical data.

Ukraine has significant potential to participate in international trade in services due to its geographical location, availability of a skilled workforce and competitiveness in a number of industries, such as information technology, transport, education, tourism and financial services. The development of this sphere is important for the country's economic growth, increasing its competitiveness and integration into the world economy. In recent years, Ukraine has taken active steps to modernize its regulatory framework and improve the business climate, which creates favorable conditions for the export of services. However, the country faces a number of challenges, including the need to improve infrastructure, digitalization, and overcome political and economic risks.

The report analyzes the prospects for Ukraine's participation in international trade in services, considers key factors affecting the development of this area, as well as the main challenges and opportunities. Particular attention is paid to the role of IT services, transport, tourism, educational and financial services in the country's exports. The author emphasizes the importance of reforms aimed at improving the investment climate, modernizing infrastructure and developing human capital. The paper examines strategies that can strengthen Ukraine's competitiveness in the global services market and promote economic integration.

The purpose of the research is to develop scientific and methodological foundations and practical recommendations aimed at studying the essence of Ukrainian trade in services and its concept, stages of development of international trade in services, as well as to consider the forms of international trade in services [1-17]. According to the International Economic Statistics, the United States has been the constant leader in the world market of trade in services over the past two years, the export of services of which accounts for about 14% of world exports. For several years now, the second position has been occupied by the United Kingdom, whose exports of services account for 7% of the world's total. It is followed by Germany with 5.5% of world exports of services [3, 7, 11, 15].

In Ukraine, as in other countries, the sphere of trade in services is developing quite dynamically. It ranks 21st in terms of exports of services, which in monetary terms is 66 billion, and in percentage terms 1.3% of world exports, and 11th place in imports – 119 billion and 2.4% of world imports [1, 5, 14]. It should be noted that, according to the Ukrainian State Statistics Service of Ukraine, it is more of an importer than an exporter in the international services market, and constantly has a negative balance in the field of trade in services [6, 9, 16].

The negative balance in the sphere of trade in services can be explained by the insufficient level of development of most infrastructures, financial and other organizations in Ukraine, increasing competition in the world services market, and a reduction in real disposable incomes of the population. All this contributes to a significant reduction in the possibilities of providing services to foreign consumers. Thus, Ukraine still needs to import a number of certain services from abroad [4, 7, 12].

The main exporters and importers of the Ukrainian services market are the EU countries (exports – 41%, imports – 47%), APEC countries (exports – 13%, imports – 12%). The structure of exports and imports of services with countries is presented in Figure 1 [5].

An analysis of the structure of exports and imports of services in Ukraine from 2015 to

2019 by enlarged positions based on data from the Department of Statistics of the Central Bank of Ukraine shows that in recent years it has been quite stable [1, 12]. The most significant element of the structure of Ukraine's exports of services is transport services. Their share in the total export of services is 31.2%. The next most important element is the category of other business services, the share of which is 25.4% in total exports; share of travel-related services – 17.9%; construction services – 7.9%; telecommunications, computer and information services – 7.2%; maintenance services – 3.2% [3, 9, 16].

In the structure of imports of services in Ukraine, services related to travel occupy a stable leading position, the share of which is 41.7% of the total volume of imports. The second most important element of the import structure is the category of other business services – 19.1% of total imports. Next are transport services - 12.9%; construction – 6.8%; telecommunications, computer and information services – 5.9% [7, 11, 17].

For the development of the service sector of Ukraine, it is necessary to more effectively use its national competitive advantages, in particular, intellectual, scientific, technological potential, the most interesting cultural and historical past, as well as its advantageous geographical location, which determines the availability of a large number of resources. It is the rational use of these advantages that will be a prerequisite for the development of exports of tourism, transport and other types of services [2].

To increase the export of Ukrainian services, domestic exporters should expand the range of services provided and focus them on modern and knowledge-intensive types. It is also important to promote the competitiveness of traditional services that are directly related to transport and tourism, and to introduce new promising services markets [5, 10].

Thus, Ukraine's position in the international services market is not stable enough. It is one of the thirty major countries participating in trade in services in the world market, but it is still a net importer of services. Ukraine accounts for 0.3% of world exports and 0.5% of world imports [2, 8].

It should be noted that the development of the service sector, increasing its competitiveness in the world market is hardly possible without modernization of this sphere. An important role here is played by state support for the domestic service sector, which should consist in the creation of legal measures to regulate this activity, the provision of preferential regimes and the allocation of direct price subsidies from the budget to economic entities providing services, and the optimization of tariffs. The implementation of these conditions is possible through the creation of programs of state support for organizations in the service sector, the use of the mechanism of public-private partnership, the improvement of the credit system and regulations in the service sector, the optimization of the system of tax regulation for organizations providing services to the population.

It can be said that for several decades there has been a tendency to increase the role of services in the economy of the world. As for Ukraine, its position in the world services market is currently not very stable: it is one of the 30 major countries participating in international trade in services, but continues to be a net importer of services. Ukraine accounts for 0.5% of world imports of services and 0.3% of world exports. Improving the situation in the service sector is impossible without modernizing this sphere, it is necessary to maintain a balance between the interests of protecting the domestic market and the needs of the country. Therefore, the main task of Ukraine should be to accelerate the development of the service sector: to expand the range of services supplied and to be more actively introduced into promising markets.

Thus, the prospects for Ukraine's participation in international trade in services look promising, especially in the context of the dynamic development of the IT sector and the growing global demand for remote services. Success will depend on the country's ability to integrate into international networks, improve the quality of services and meet international standards. Active state support,

investment in human capital, as well as strengthening the institutional and infrastructure base will allow Ukraine to take its rightful place in the global service market, which, in turn, will have a positive impact on the sustainable development of the national economy.

Ukraine has significant potential for successful participation in international trade in services. The main areas, such as IT and creative economy, transport and logistics services and education, are already showing positive dynamics. For sustainable development in this area, it is necessary to continue reforms, improve infrastructure, improve the skills of the workforce and actively introduce innovation. In addition, it is important to remove bureaucratic barriers, increase trust in state institutions and intensify international cooperation. By strengthening these aspects, Ukraine will be able to significantly expand its presence in the global services market and increase the share of exports in this area.

### References:

1. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
2. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
3. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
4. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.
5. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191-198.
6. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
7. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
8. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
9. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гаврись О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
10. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
11. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
12. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

13. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХП», 2008. 1080 с.
14. Tkachev M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
15. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. О. 100-106.
16. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с. – 401с.
17. Перерва П.Г. Комплаєнс-програма промислового підприємства: сутність и задачі // *Вісник НТУ "ХП"*. Харків : НТУ "ХП", 2017. № 24. С. 153-158.

## **INTERNATIONAL DEVELOPMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES IN UKRAINE DURING THE WAR**

**Kersys R., Doctor of Technical Sciences, Professor  
Department of Transport Engineering, Kaunas University of Technology, Lithuania  
Kobieliev V.M., PhD in Economics, Associate Professor,  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine**

The war in Ukraine has created unprecedented challenges for the economy, in particular for the transport sector, which plays a key role in providing logistics, international trade and humanitarian transport. Destroyed infrastructure, blockade of seaports, increased risks for logistics routes and rising transportation costs have significantly complicated the functioning of transport enterprises [1-17].

At the same time, the crisis conditions stimulate the transport sector to search for new opportunities, adapt business models and intensify international cooperation. The war has opened up prospects for strengthening Ukraine's integration into the European transport system, the development of multimodal transportation, and the digitalization of logistics processes.

The international development of transport enterprises in Ukraine during the war has become a key area of their survival and recovery. Attracting international investments, expanding cooperation with EU partners and optimizing logistics chains allow maintaining economic stability and contributing to the post-war reconstruction of the country. This report is devoted to the analysis of the main challenges and opportunities faced by transport enterprises in Ukraine during the war, as well as the definition of strategies to ensure their international development and competitiveness [1, 5, 9]. The war in Ukraine has created serious challenges for the transport sector, which plays an important role in the functioning of the economy and ensuring international cooperation. However, in the context of the crisis, transport enterprises are forced to adapt to new realities, actively looking for opportunities for international development, diversification of logistics routes and maintaining competitiveness [2, 11, 15].

The war in Ukraine has become a powerful challenge for the country's transport sector, significantly changing the conditions for its development. Since the beginning of the invasion, logistics infrastructure has been significantly damaged, including aviation, sea, rail and road transport networks. Due to the shelling, warehouses, company offices and key transport facilities were destroyed, forcing enterprises to either temporarily suspend operations or relocate to safer regions. In addition to material losses, many transport companies have faced a number of structural problems. For example, the blockade of the Black Sea has effectively limited the ability to export by sea. Before the war, up to 80% of Ukrainian exports were carried out by sea, but after the start of the invasion, the main export flows were reoriented to rail and road transport. This significantly increased the load on the national railway network and created additional difficulties due to differences in track widths between Ukraine and Europe.

The growth in exports to EU countries also revealed insufficient capacity of border crossings and infrastructural restrictions of European countries in receiving Ukrainian goods. Transshipment at the borders, shortage of wagons, problems with the transportation of grain and other resources – all this has complicated the activities of transport companies [4, 11].

However, despite these difficulties, Ukraine's transport sector is adapting to new realities. Infrastructure is gradually being restored, new logistics routes are being opened, and ports on the Danube and Odesa have partially resumed work thanks to the grain corridor. Anti-crisis programs with the support of international partners help transport companies stabilize their activities and form plans for development in the post-war period.

Thus, although the war has significantly complicated the work of transport enterprises, their adaptation to new conditions and support from international projects lay the foundation for the recovery and further development of the industry. The hostilities in Ukraine have had a serious impact on the transport and logistics sectors. The beginning of the full-scale invasion of

the Russian Federation led to the actual cessation of exports. Air transportation has been completely stopped, airport and railway infrastructure has been partially destroyed, warehouses and offices of logistics companies have been destroyed. Many businesses have been forced to temporarily shut down or move their assets to safer regions. In addition, technical equipment and resources were looted by the occupiers, which led to significant financial losses.

Before the war, the main transport routes for international trade were rail and sea transport, and thanks to access to the Black Sea, Ukraine could export goods to different countries around the world. However, since February 24, 2022, due to the blockade of seaports, trade volumes have decreased, and the share of maritime transportation in the export structure has fallen from 80% in January 2022 to 13% in April of the same year [13, 17]. This forced the business to reorient itself to rail and road transport, as well as significantly increase the volume of supplies to EU countries.

The transport business in Ukraine has faced numerous challenges. In particular, companies had to reduce inventories due to high risks of losses from shelling, as well as change warehouse locations: up to 70-80% of warehouses were located in the Kyiv region, but most of them were moved to the west of Ukraine, where there is a shortage of appropriate space. At the same time, the situation stabilized over time, and some warehouses in the central regions resumed work.

In addition, logistical operations have become more complicated due to checkpoint checks, curfews, and the need to plan alternative routes. The main traffic flows were reoriented to the west, which made it possible to open the port of Odesa for the grain corridor and activate the infrastructure on the Danube.

At the same time, the European infrastructure was not ready for the volume of Ukrainian cargo. Hundreds of bridge races, thousands of kilometers of roads, ports and railway stations, depots and stations, and other transport facilities are suffering significant destruction in zones of active hostilities and due to constant drone and missile strikes. Low capacity at the borders and a lack of storage space have created bottlenecks in the logistics chain. The problems are also added by the incompatibility of railway tracks, because of which the cars need to be rearranged to the European track.

Despite the crisis, the sector is gradually stabilizing: the restoration of transport infrastructure has begun and anti-crisis projects are being implemented to bring the industry out of crisis with the support of international partners. Already today, there are many promising projects that will improve the working conditions of the logistics sector in wartime and create significant development prospects in the period of post-war recovery. These measures are designed to stabilize the logistics sector during the war and create a basis for its development during post-war reconstruction.

The war in Ukraine has become a powerful challenge for the country's transport sector, significantly changing the conditions for its development. Since the beginning of the invasion, logistics infrastructure, including aviation, sea, rail and road transport networks, has suffered significant damage. Due to the shelling, warehouses, company offices and key transport facilities were destroyed, which forced enterprises to either temporarily suspend work or relocate to safer regions.

In addition to material losses, many transport companies faced a number of structural problems. For example, the blockade of the Black Sea has actually limited the possibilities of export by sea. Before the war, up to 80% of Ukrainian exports were carried out by sea, but after the start of the invasion, the main export flows were reoriented to rail and road transport. This significantly increased the load on the national railway network and created additional difficulties due to the difference in track width between Ukraine and Europe.

The growth of exports to the EU countries also revealed insufficient capacity of border crossings and infrastructural restrictions of European countries in accepting Ukrainian goods. Transshipment at the borders, lack of wagons, problems with the transportation of grain and other resources - all this complicated the activities of transport companies.



However, despite these difficulties, the transport sector of Ukraine is adapting to the new realities. The infrastructure is gradually being restored, new logistics routes are opening, and the ports on the Danube and Odesa have partially resumed work thanks to the grain corridor. Anti-crisis programs with the support of international partners help transport companies stabilize their activities and form development plans in the post-war period.

Thus, although the war has significantly complicated the work of transport enterprises, their adaptation to new conditions and support from international projects lay the foundation for the recovery and further development of the industry.

The hostilities in Ukraine have seriously affected the transport and logistics sectors. The beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation led to the actual cessation of exports. Air transportation has been completely stopped, airport and railway infrastructure has been partially destroyed, warehouses and offices of logistics companies have been destroyed. Many businesses have been forced to temporarily shut down or move their assets to safer regions. In addition, the occupiers looted technical equipment and resources, which led to significant financial losses.

Before the war, the main transport routes for international trade were rail and sea transport, and thanks to access to the Black Sea, Ukraine could export goods to different countries of the world. However, since February 24, 2022, due to the blockade of seaports, trade volumes have decreased, and the share of sea transportation in the export structure has fallen from 80% in January 2022 to 13% in April of the same year [8, 16]. This forced businesses to refocus on rail and road transport, as well as significantly increase the volume of supplies to the EU countries.

The transport business in Ukraine has faced numerous challenges. In particular, companies had to reduce stocks due to the high risks of losses from shelling, as well as change the locations of warehouses: up to 70-80% of warehouses were located in the Kyiv region, but most of them were moved to the west of Ukraine, where there is a shortage of relevant space. At the same time, over time, the situation stabilized, and some warehouses in the central regions resumed work.

In addition, logistics operations have become more complicated due to checks at checkpoints, curfews and the need to plan alternative routes. The main traffic flows were reoriented to the west, which made it possible to open the port of Odesa for the grain corridor and activate the infrastructure on the Danube.

At the same time, European infrastructure was not ready for the volume of Ukrainian cargo. Hundreds of bridge races, thousands of kilometers of roads, ports and railway stations, depots and stations, and other transport facilities are being significantly destroyed in zones of active hostilities and due to constant drone and missile strikes. Low capacity at the borders and a lack of storage space have created bottlenecks in the logistics chain. tracks, which is why the cars have to be rearranged on the European track.

Despite the crisis, the sector is gradually stabilizing: the restoration of transport infrastructure has begun and anti-crisis projects are being implemented to bring the industry out of the crisis with the support of international partners. There are already many promising projects that will improve the working conditions of the logistics sector in wartime and create significant development prospects in the post-war recovery period. These measures are designed to stabilize the logistics sector during the war and create the basis for its development during post-war reconstruction.

We have determined the basic prerequisites for the international development of transport enterprises of Ukraine during hostilities on its territory.

1. Increasing geopolitical importance of Ukraine Despite the war, Ukraine remains an important transit hub for commodity flows between Europe and Asia. The efforts of the government and international partners are aimed at supporting the country's logistics capabilities, which stimulates the development of the transport sector.

2. Adapting to changes in international trade. The blocking of traditional routes through ports on the Black Sea has forced transport enterprises to reorient themselves to the western borders, expanding cooperation with EU countries, in particular Poland, Romania and Hungary.

3. Increased humanitarian and military cargo. The need for rapid transportation of humanitarian and defense resources has contributed to the development of new logistics solutions and the strengthening of international partnerships.

4. Support from international organizations. The EU, the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) and other organizations provide financial assistance to modernize infrastructure and improve logistics capabilities.

Not always our proposals may be acceptable for practical implementation. There are a number of difficulties that hinder the international development of transport enterprises during the war.

1. Damage to transport infrastructure. A large part of roads, bridges, railway tracks and port infrastructure was destroyed as a result of hostilities, which complicates logistics and increases transportation costs.

2. Security risks. Ongoing threats to transport corridors due to hostilities, including shelling and mining, increase the risk to personnel and cargo.

3. Rising transportation costs. Due to changes in routes, longer transportation times and rising fuel prices, transport companies are forced to incur additional costs.

4. Regulatory barriers. The increase in the amount of traffic across the western borders creates an additional burden on customs and border checkpoints, which can cause delays.

5. Lack of funding. In a challenging environment, many businesses face a shortage of funds to support operations, modernize their fleet and develop innovations.

On the basis of the study, we propose for consideration and practical use a number of opportunities for the international development of Ukrainian transport enterprises.

1. The expansion of cooperation with the EU contributed to Ukraine's integration into the European transport network. The EU provides support in expanding rail capacity and modernizing border infrastructure.

2. Development of multimodal transport. Due to the blockade of ports, emphasis is placed on the combination of different modes of transport, such as rail and road transport, as well as the use of ports of neighboring countries, for example, in Romania (Port of Constanta) and Poland (Gdansk).

3. Investing in the digitalization of logistics. The use of digital platforms for supply chain management, automation of logistics processes and data exchange with international partners increases the efficiency of transport operations.

4. Attracting international investments. The support of international financial institutions helps to restore and modernize transport infrastructure, attract new projects in the field of logistics.

5. Reorientation to new markets. Transport companies are actively looking for new customers in the EU, Asia and the Middle East, strengthening their position in international trade.

6. Development of environmentally friendly transport. Ukraine's integration into the European Green Deal helps to attract investment for the development of environmentally friendly modes of transport, such as electric transport or railways.

Practical recommendations for transport enterprises can be summarized as follows: search for international partners: active participation in business support programs from the EU and other countries; investing in restoration and modernization: in particular, in the road and railway fleet, as well as in innovative technologies; optimization of logistics routes: development of multimodal transportation and cooperation with neighboring countries; digitalization of business processes: the use of modern IT solutions for logistics management and cost minimization; participation in international programs and tenders: raising funds to finance infrastructure projects.

Transport enterprises in Ukraine faced many challenges during the war, but at the same time discovered new opportunities in the international market. Integration into European transport networks, the development of multimodal transport and the attraction of innovative technologies will be key factors in ensuring their sustainable development and recovery after the end of the war.

## References

1. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
2. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
3. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.
4. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191-198.
5. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
6. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
8. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо–підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
9. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
10. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
11. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
12. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
13. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
14. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. – 401с.
15. Перерва П.Г. Комплаєнс-програма промислового підприємства: сутність і задачі // *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
16. Tkachev M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
17. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.

## **CURRENT TRENDS IN THE PROCESSES OF INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION OF UKRAINE**

**Prokopenko Olga, Doctor of Economics, Professor, Tallinn University of Technology, Estonia**

**Shein E.S., PhD student**

**National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine**

At the present stage of development of the world economy, the relevance of studying the processes of integration and globalization in the world economic space is indisputable. This is due to the increase in the number of integration associations and their transformation in connection with various economic and political phenomena [1-17].

The purpose of the study is to assess the integration processes and current trends in their development, as well as to analyze and develop scientific and practical recommendations for expanding the role of Ukraine as an integration partner in the world community [1, 6, 13].

Among the phenomena that are changing the face of the world economy, an important place belongs to integration processes. They are multi-level. International economic integration takes place both at the global level (globalization) and on the scale of several states (regional integration). These processes are gradually changing the institutional format of the international trading system. The following features can be attributed to the characteristic features of the development of integration processes in the world economy:

1. Reduction of specialization of countries in exports. Improvements in transport, telecommunications and information technology, along with the development of economic integration and greater openness of trade, have led to an increase in the level of mobility of countries. Comparative advantages or international differences in factors of production have become less pronounced in many countries.

2. Development of international supply chains. Currently, 30% of the total volume of international trade is the re-export of intermediate goods.

3. Increasing role of small enterprises. The world leaders in this area are China, where the share of small and medium-sized enterprises in the country's total exports is 51%, followed by Germany - more than 40%. In Latin America, the figure is low – 3-5%, in Africa – 0.1% [1, 7, 12].

In the leading countries of the world, the small enterprise sector plays an important role in the development of the economy and improving the well-being of the population. Small enterprises, being by definition more mobile and flexible, are able to respond faster to constantly changing market conditions, and provide higher efficiency of activity.

It is such enterprises that become the locomotive of innovation, provide rapid generation of new jobs and self-employment of the population.

4. Failures in all integration processes due to the war against Ukraine. In the exchange of goods and services, they have been observed since the beginning of 2022. This is due to the conflict in Ukraine, as a result of which the leaders of the countries are trying to abandon the import of raw materials and goods.

5. The growing role of integration associations in which Asian countries are members. China and India are members of such associations as the SCO, BRICS, APEC, ASEAN, which have been actively growing in the last decade [2, 5, 15].

6. Striving for regionalization (integration between neighboring countries). This trend is due to savings due to transportation (there is no need to pay third countries), as well as the similarity of the economic situation of neighboring countries, which is quite common. Regionalization became more popular during the pandemic, as each country chose the method of combating COVID-19 independently, and with the participation of intermediary countries, supply disruptions could occur due to closed borders.

7. Increase in the number of countries participating in integration. Every year, integration

covers an increasing number of countries. There is a tendency to include the countries of Africa and South America in world integration processes.

At present, Ukraine is a full member of many integration groups, which allows it to lobby its political and economic interests there. [3, 7, 16].

In recent years, Ukraine's interest in the countries of Southeast Asia has been growing more and more, which is primarily due to the location of the most promising markets for the products of the Ukrainian military-industrial complex.

Ukraine is a country with great economic opportunities in the form of raw materials, highly qualified labor, convenient geographical location, and a large territory. It can be said that Ukraine has been successfully increasing the volume of foreign trade since 2016, including within the framework of integration associations, but the pandemic and large-scale sanctions have made their own adjustments.

Ukraine's role in the processes of international integration is growing, but not too rapidly. The following areas of activity can change this situation and strengthen the role of Ukraine as an integration partner:

1. Increased integration through the application of the most-favored-nation principle among national firms. The competitiveness of domestic enterprises will increase due to the elimination of unnecessary restrictions, the formation of a healthy competitive environment with equal and non-discriminatory business conditions.

2. Development of integration processes between Ukrainian and foreign companies. An important step should be a policy that helps firms to create stable linkages with enterprises in other countries. This recommendation should cover both production and sales.

3. Creation of strategic alliances. This is a relatively new form of cooperation between companies that combine their efforts in the field of production and sale of products. Attracting migrants specializing in high technologies and sending Ukrainian specialists abroad to exchange experience.

On the basis of all of the above, it is possible to single out a certain set of measures and tools for improving integration processes in Ukraine:

1. Introduction of soft forms of integration into holdings, alliances, etc., which can be considered as transitional to more "tough" direct and portfolio investments of foreign investors.

2. Attracting foreign direct investment, which provides a faster effect in the field of the development of new technologies, the acquisition of production experience and the formation of the foundations for the convergence of institutions.

3. Implementation of the policy of "new protectionism", i.e. the use of tools aimed at the formation and expansion of foreign markets. The instruments of such a policy include: the development of social capital in the region; transition from the object to the sectoral principle of providing benefits to foreign investors; increasing the rating of investment attractiveness in the list of Ukrainian regions.

4. Creation of an institutional environment that ensures a sufficient level of transparency of state and business actions based on the transplantation of institutions used in world practice [7, 12, 16]. As tools for achieving this goal, it is necessary to adopt documents at the regional level that correspond to international practice, in particular: the Code of Good Practice for Ensuring Transparency in the Fiscal Sphere; Code of Good Practice on Transparency in Financial Policies.

At the present stage of the development of society, integration processes play an important role. They contribute to the development of countries through the exchange of goods, services, technologies, and capital. We have identified a number of trends inherent in integration in recent years. These include the deepening and scaling of integration, the growing role of small businesses in integration processes, the desire for regionalization, and disruptions due to the pandemic and large-scale sanctions.

As for Ukraine, at this stage of development of the world economy, it has a number of problems that prevent it from taking a worthy place in the processes of international

integration. These include a high level of corruption and the lack of incentives from the state.

The introduction of alliances, the implementation of a policy of weak protectionism, the deployment of personnel for the exchange of experience and the creation of the necessary institutional environment that ensures a sufficient level of transparency of all economic transactions will improve its position as an integration partner.

#### References:

1. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
2. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
3. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.
4. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191-198.
5. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
6. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
8. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо–підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
9. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
10. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
11. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
12. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
13. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
14. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. – 401с.
15. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промислового підприємства: сутність и задачи // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
16. Tkachev M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
17. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.

## СУЧАСНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА СТАН ТА ДИНАМІКУ СВІТОВИХ ПОТОКІВ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Засць М.А., кандидат економічних наук, доцент  
Мельнік К.С., викладач

Одеський національний економічний університет

Динаміка світових потоків прямих іноземних інвестицій (ПІІ) є важливим індикатором економічного розвитку, яка сприяє зростанню національних економік, розвитку технологічного прогресу та створенню робочих місць. Останні глобальні події, такі як пандемія COVID-19, постковідне відновлення та геополітичні конфлікти, суттєво вплинули на динаміку ПІІ, зумовлюючи значні зміни у їх обсягах і напрямках.

Так, наприклад, пандемія COVID-19 спричинила один із наймасштабніших економічних спадів за останні десятиліття, що позначилося і на потоках ПІІ. За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), глобальні потоки ПІІ у 2020 році скоротилися майже на 35%, досягнувши найнижчого рівня з середини 1990-х років. Основними причинами такого скорочення стали зниження економічної активності, обмеження міжнародних подорожей і закриття кордонів. Регіони з розвинутою економікою зазнали найбільшого впливу, зокрема ПІІ в Європейському Союзі зменшилися на 45%. У Сполучених Штатах скорочення склало близько 40%. Водночас країни Азії продемонстрували відносно менше падіння інвестицій, що пояснюється швидким економічним відновленням Китаю, який залишається одним із найбільших реципієнтів ПІІ [1]. З початком постковідного відновлення глобальна економіка почала повільно відновлюватися, що також позначилося на потоках ПІІ. У 2021 році ЮНКТАД зафіксувала зростання обсягів ПІІ на 77%, досягнувши рівня 1,65 трильйонів доларів США. Відновлення відбувалося в умовах високої волатильності, обумовленої збереженням ризиків, пов'язаних із новими штамми вірусу, та збоїв у глобальних ланцюгах постачання. Постковідне відновлення супроводжувалося зміною пріоритетів інвесторів. Зокрема, значна частина капіталовкладень спрямовувалася в сектори з високим потенціалом росту, такі як цифрова економіка, відновлювана енергетика та охорона здоров'я [2]. Геополітичні конфлікти, зокрема війна в Україні, створили нові виклики для світової економіки, зокрема в сфері ПІІ. Збройний конфлікт призвів до зростання геополітичної напруженості, що негативно вплинуло на інвестиційний клімат у Європі та інших регіонах. Інвестори стали більш обережними, відкладаючи або переглядаючи свої проекти, особливо в країнах, що безпосередньо постраждали від конфлікту. Одним із ключових наслідків війни стало зростання цін на енергоносії та сировинні товари, що призвело до підвищення витрат на виробництво та логістику. Це змусило багато компаній переглянути свої глобальні ланцюги постачання, що, у свою чергу, вплинуло на рішення про розташування нових виробничих потужностей. Крім того, санкції, запроваджені проти Росії, суттєво обмежили доступ російських підприємств до іноземних інвестицій. Війна також призвела до зростання ролі окремих країн як нових центрів інвестицій. Наприклад, Польща та інші країни Центрально-Східної Європи стали привабливішими для інвесторів завдяки їхній стабільності та членству в Європейському Союзі. Крім того, відбувається зростання інтересу до Африки, яка вважається перспективним регіоном з огляду на багаті природні ресурси та зростаюче населення. Інвестори все більше звертають увагу на країни з високим потенціалом зростання, що стимулює диверсифікацію ПІІ [3].

У 2022-2023 роках спостерігалися нові тенденції у світових потоках ПІІ. За даними Міжнародного валютного фонду (МВФ), валові капіталовкладення в країни, що розвиваються, без урахування Китаю, зросли до 110 мільярдів доларів США, що становить 0,6% їхнього економічного обсягу, досягнувши найвищого рівня з 2018 року. Водночас Сполучені Штати зміцнили свою домінуючу позицію у глобальних фінансових потоках. У

2022-2023 роках США отримали 41% глобальних валових капіталовкладень, що майже вдвічі більше порівняно з 23% у 2017-2019 роках [4]. Окрім США, помітним стало зростання інвестицій у регіоні Південно-Східної Азії. Країни, такі як В'єтнам, Індонезія та Філіппіни, демонструють стабільне зростання ПІІ завдяки зниженню витрат на виробництво та стратегічному розташуванню. Багато компаній переорієнтовують свої виробничі потужності з Китаю на ці країни, щоб диверсифікувати свої ризики.

В цілому динаміку потоків ПІІ в глобальній економіці можна продемонструвати за допомогою Рис. 1, де можна відзначити точки падіння світових обсягів ПІІ у роки світової фінансової кризи, початку російського вторгнення в Україну у 2014 році, в році пандемії та початку повномасштабного вторгнення у 2022 році.

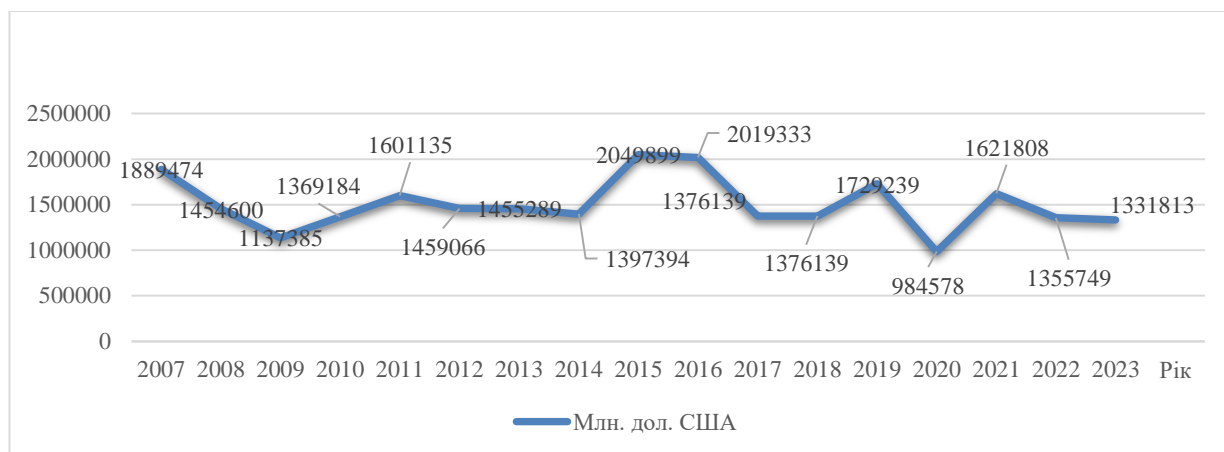


Рис 1. Світові обсяги ПІІ 2007-2023, млн дол. США.

Джерело: складено за даними [5]

Таким чином, на сучасному етапі на динаміку світових потоків ПІІ впливає низка ключових чинників. Перш за все, це економічна стабільність і прогнозованість, які залишаються критично важливими для інвесторів, політична безпека також залишається важливим фактором. Світові потоки прямих іноземних інвестицій зазнали значних змін під впливом глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 та війна в Україні. Незважаючи на ознаки відновлення, глобальні інвестиційні потоки залишаються вразливими до нових ризиків, тому країни, що прагнуть залучати ПІІ, повинні зосередитися на створенні сприятливого економічного та інституційного середовища, забезпеченні політичної стабільності та розвитку інфраструктури, посилення міжнародного співробітництва у сфері регулювання інвестиційних потоків. Глобальні виклики вимагають координації між країнами для забезпечення сталого розвитку та залучення довгострокових інвестицій.

#### Список використаних джерел

1. UNCTAD. World Investment Report 2021. Geneva: United Nations, 2021. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2021> (in English).
2. UNCTAD. World Investment Report 2022. Geneva: United Nations, 2022. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2022> (in English).
3. World Bank. Global Economic Prospects, 2022. Washington: World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (in English).
4. International Monetary Fund. Emerging Market Capital Flows Reach 2018 Levels. Washington: International Monetary Fund, 2024. URL: <https://www.imf.org/ru/Blogs/Articles/2024/07/12/emerging-markets-show-resilience-despite-global-monetary-tightening> (in English).
5. UNCTAD. World Investment Report, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024> (in English).



# STUDY OF THE EXPERIENCE OF STATE REGULATION OF THE ECONOMY IN VARIOUS COUNTRIES

**Sikorska Malgorzata,**  
**Doctor of Technical Sciences, Professor, kanclerz Higher School of Labour Safety**  
**Management (WSZOP), Katowice, Poland**  
**Pererva O.P., PhD student**  
**National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine**

The substantiation of the essence of the mechanism of state regulation of the economy, the definition of its main components and the establishment of links between them will determine the main directions of state actions for the effective regulation of the country's economy. This is due to the fact that the nature of the regulatory function of the state and the conditions for the implementation of regulatory programs differ significantly depending on the nature of economic relations in different historical periods of public life. In theoretical studies of state regulation of the economy, the forms, methods, factors and directions of state regulation are analyzed. Specific forms and scales of state regulation of the country are determined by the nature and relevance of social and economic problems at each stage of social development.

The purpose of the study is to consider the foreign experience of state regulation of the economy.

State regulation of the economy has been and is currently being carried out in all countries of the world, including developed countries. An effective market economy cannot be created without an active regulatory role of the state [1-16].

The following types of state regulation are distinguished: complete state monopoly in economic management. It was characteristic of the USSR and the countries of the socialist commonwealth (planned economy); various options for combining market and state regulators (Japan, Sweden, Germany, Austria, China); extreme liberalism, which recognizes only the conditions of unlimited private enterprise (USA) as effective [1, 6, 13].

Any state, regardless of its socio-economic formation, performs its functions in certain forms. The form of state regulation is understood as the appropriate way of organizing the regulation of the economy, which is a set of means and instruments of regulation that are conditionally external to the economy - norms, administrative laws, standards, rules, conditions, etc. [3, 5, 10].

With a certain degree of conventionality, the forms of state regulation used can be divided into the following three groups (Fig. 1):

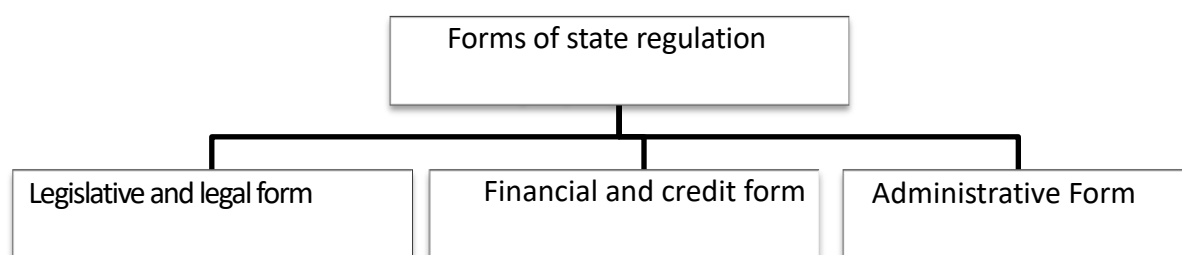


Figure 1 - Forms of state regulation

The implementation of the goals of state regulation of the economy in practice is ensured by various methods. Methods of state regulation are classified according to the organizational and institutional criterion, divided into administrative and economic methods, according to the method of influencing the regulated object, they are divided into direct and indirect methods (Fig. 2) [2, 7, 16].

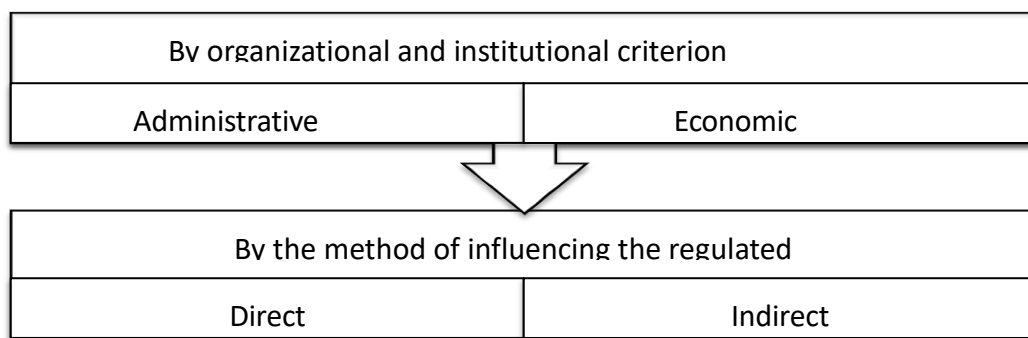


Figure 2 - Methods of state regulation

A common direction for increasing the influence of a foreign state on the national economy is the modernization of its structure. First of all, this is due to the creation of new forms of industrial and economic organization, such as free economic and industrial zones. For example, in the United States, Great Britain, China, the United Arab Emirates and many other foreign countries, the creation of industrial zones has proven its effectiveness. The assistance provided by the state to promising enterprises concentrated within the boundaries of industrial zones allows them to get on their feet within 3-5 years and successfully develop their business [3, 12].

The experience of Turkey should be studied in detail, because in the medium term, a successful symbiosis of indicators is reflected in the development of market relations. A kind of symbiosis between France, Italy, England, China and others. began to acquire the features of state regulation and economic planning in countries.

In Germany, economic regulation is different, there is often a desire to protect competition, strengthen the antimonopoly and control activities of the state, prohibit the merger of large enterprises in the market, expand the social activities of plans and programs [4, 8, 15].

The state conducts its regulatory activities using the public and public-private sectors of the economy. The state, especially in a number of European countries, currently owns a significant part of the national wealth. For example, the share of state property in the economy of France is 40 percent, in the economy of Japan - about 20 percent, in the United States the share of state property does not exceed 5-10 percent. However, in the United States, industries such as power plants, transportation, communications, and others are under strict government control.

For a number of reasons, the mechanism of state management of the economy is somewhat developed in some European countries (France, Germany, the Netherlands, Norway, Sweden, Austria) and the rapidly developing countries of Asia and Latin America. Government mechanisms in Canada and Australia are weak. Public management of the economy in China is of particular interest. China's economic reform policies have largely taken into account the regional factor and pursued a course toward regional self-sufficiency. Regional policy was carried out through the transfer of power to regional, city and local self-government bodies [5].

A distinctive feature of the system of state regulation in Japan is the low share of state property in the national wealth. Government and semi-governmental enterprises account for \$234 trillion. yen, that is, about 20 percent of the total amount. The overwhelming majority of national wealth is reflected in fictitious capital, in all kinds of debt obligations, ranging from current accounts in banks to insurance policies. State property mainly includes low-profit and unprofitable enterprises, as a result of which its share in the production of the gross national product is only 2.1 percent, that is, many times less than in the national wealth. From the above, it can be concluded that the main social function of state regulation in Japan is to support the profitability of private capitalist entrepreneurship [3, 6, 12].

The experience of the countries under consideration shows that in the arsenal of powerful levers of state regulation of the economy, the mechanism of using financial resources and levying taxes occupies a proper place. First, the financing policy (subsidies, subventions, budget expenditures) is implemented to accelerate the development of planned and high-tech industries. Second, an important role in the implementation of the structural and investment policy is played

by the mechanism of taxation, which makes it possible to increase interest business entities in the advanced development of manufacturing industries, as well as industries capable of replacing imports and ensuring the production of competitive products. The main goal of public administration in the economic sphere is to establish a long-term strategy for the development of the country, to create a sphere of real conditions for the growth of the material well-being of citizens.

### References:

1. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191-198.
2. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
3. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
4. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.
5. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
6. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
8. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
9. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
10. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
11. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
12. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
13. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
14. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промислового підприємства: сутність и задачи // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
15. Tkachev M.M., Kobieliieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
16. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
17. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. – 401с.

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Шейко Ю.О., к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Варчин І.С., студентка групи ГРС-31

Луцький національний технічний університет

Готельно-ресторанний бізнес є одним із ключових секторів економіки, що забезпечує комфорт та якісний сервіс для клієнтів. Досягти довгострокового успіху та адаптуватися до змін цієї сфери допомагає стратегічне управління.

За своєю суттю стратегічне управління це процес визначення цілей і прийняття рішень щодо організації з врахуванням обставин зовнішнього і внутрішнього середовища, що спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності і прибутковості в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління бізнесом в туристичній та готельно-ресторанній індустрії спрямоване на сприяння оптимальному розвитку підприємств задля максимізації прибутків шляхом мінімізації оперативних витрат через виявлення та нівелювання впливу основних чинників конкурентного середовища, які можуть виникати на будь-якому етапі розвитку підприємства та у будь-який період часу [1].

Особливості розробки і реалізації стратегій в цій сфері зумовлені низкою факторів, серед яких конкуренція на локальному і глобальному рівнях, висока залежність від сезонності та змін у туристичній галузі, необхідність постійної адаптації до технологічних новацій і клієнтоцентричний підхід. Остання складова є надзвичайно важливою, адже успіх готельно-ресторанного бізнесу повністю залежить від задоволеності і прихильності клієнтів, що чітко прослідковувалось під час пандемії Covid-19. Ті компанії, що змогли адаптувати свою бізнес-модель до потреб клієнтів (організувати доставку і самовивіз замовлень, автоматизувати низку процесів, врахувати вимоги соціального дистанціювання та впровадити протоколи санітарної безпеки), змогли не лише вижити, а й закласти передумови для майбутнього зростання.

Не встигнувши оговтатись від викликів пандемії Covid-19, як вітчизняна готельно-ресторанна індустрія стикнулася з реаліями війни, яка створила безпрецедентні виклики для бізнесу.

В перший день війни – 24 лютого 2022 р. – удвічі скоротилась кількість відкритих закладів ресторанного бізнесу, а 27 лютого працювало менше 20% суб'єктів господарювання [2]. За результатами перших десяти місяців 2022 р. діяльність готелів і тимчасових засобів розміщення скоротилась на 34,8% [3]. Частково врятував сектор від ще більшого зниження обсягів діяльності той факт, що частина населення із територій, де велись активні бойові дії, використовувала готелі і інші засоби розміщення в якості тимчасового прихистку.

Військові дії негативно вплинули на індустрію туризму та гостинності в Україні і призвели до зменшення попиту на даний вид послуг, зменшення надходжень у державний та місцеві бюджети, ускладнення транспортної логістики та руйнування чи пошкодження об'єктів туристичної інфраструктури, закриття підприємств і втрати робочих місць у цій та дотичних видах економічної діяльності та загалом негативно вплинули на формування негативного іміджу країни, в тому числі і через неможливість гарантування безпеки туристам та їх якісного обслуговування [1]. Щоб адаптуватись до нестабільності, компанії були змушені швидко вжити дій до убезпечення персоналу та клієнтів, внести зміни у діючі бізнес-моделі та шукати нові джерела доходу.

Для швидкого відновлення економіки та розробки стійкої стратегії розвитку у повоєнний період, уже зараз необхідним є обговорення майбутнього готельно-

ресторанного бізнесу. Факторами, що впливатимуть на розвиток цієї галузі після війни стануть відновлення туризму, соціальна відповідальність, екологічність та цифровізація. Відповідно, особливостями стратегічного управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу стануть:

- необхідність адаптації до нових безпекових умов та просторової організації бізнесу з урахуванням відновлення транспортної та логістичної інфраструктури;
- диверсифікація бізнес-моделей: розвиток фрайчайзінгу, послуг доставки, кейтерингу;
- орієнтація на внутрішній ринок та збільшення туристичних потоків. Міжнародна спільнота значною мірою зацікавилась Україною, захоплена незламністю духу українців, а тому очікується зростання кількості іноземних туристів, які захочуть «на власні очі побачити» Україну. Активного розвитку отримає також і мілітарі туризм, тобто відвідання місцевості, пов'язаної із воєнними діями.

Щодо відновлення внутрішнього туризму, Голова Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) Мар'яна Олеськів, прогнозує, що "... коли закінчиться війна, і ми почнемо все відновлювати, зрозуміло, що внутрішній туризм економічно досить сильно "просяде". Звичайно, з часом він відновиться і дещо зміниться. Я впевнена, що багато хто захоче відвідати ті місця, які вже стали символами цієї війни. Якщо досі люди подорожували місцями козацької слави - в Холодний Яр, Черкаську область – Хортицю, - то до них додадуться місця нашої нинішньої слави" [4].

Отже, готельно-ресторанним підприємствам буде необхідно розширити асортимент і географію надаваних послуг для задоволення потреб українських та іноземних туристів;

- вихід на зовнішні ринки і розширення міжнародної співпраці;
- активізація інноваційної діяльності та використання цифрових рішень. Згідно опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій «Інновації під час війни: чи на часі?» про стан інноваційної діяльності підприємств, 42 % респондентів відповіли про скорочення витрат на інноваційну діяльність у зв'язку з повномасштабним вторгненням [5]. У період війни, інновації у готельно-ресторанному бізнесі спрямовуються в основному на адаптацію до нових реалій (антикризове управління, пристосування до безпекових умов, оптимізація витрат тощо), тоді як у післявоєнний період акцент буде робитись на відновлення і розвиток;

- удосконалення підходів до управління персоналом та їх адаптація до нових умов ринку праці. У статті [6] окреслено основні зміни, що чекають на ринок праці після війни. Перш за все, це дві хвили відтоку кадрів, перша, що спостерігається з моменту початку війни, коли країну покидають освічені, молоді, активні жінки, які готові переїздити, які мають досить серйозну соціальну мотивацію у вигляді дітей, які мають можливість розпочати власний бізнес або працевлаштуватися за кордоном, і друга хвиля, коли відбудеться відтік населення по закінченню війни. Відтік кадрів вплине не лише на нестачу працівників на ринку праці, а й на скорочення внутрішнього споживання. До інших тенденцій відносяться повернення ветеранів і ветеранок з війни, складний психологічний та емоційний стан населення та інші. Саме тому, в нових умовах підприємства готельно-ресторанного бізнесу будуть змушені вжити заходів для відновлення і навчання кваліфікованого персоналу, що мігрував чи змінив сферу діяльності, працевлаштування ветеранів війни, створення програм психологічної підтримки та соціальних пакетів для персоналу;

- участь у державних грантах та міжнародних фінансових програмах для відновлення бізнесу, а також участь у проектах з відновлення інфраструктури та туристичних об'єктів;

- розвиток сталого та екологічного бізнесу. У прийнятому Єврокомісією 18 травня Комюніке про допомогу та реконструкцію України, зазначається, що реконструкція має відповідати європейському зеленому та цифровому порядку денному, а механізм підтримки матиме специфічну структуру управління, яка водночас забезпечуватиме повну належність Україні та гарантуватиме, що інвестиції будуть приведені у відповідність до

кліматичних і екологічних політик і стандартів ЄС. А ці політики й стандарти передбачають, що економіка має бути низьковуглецевою та енергоощадною, природоорієнтованою, мати ефективне та чисте виробництво, збалансоване споживання та базуватися на засадах спільної відповідальності, інноваційності, співпраці, солідарності, гнучкості та взаємозалежності. Впровадження Європейського зеленого курсу для України – кандидата в члени ЄС – стає обов'язковим [7]. Отже, основними перевагами і причинами необхідності впровадження екологічних практик у діяльність підприємств після війни стануть:

1) ошадливе використання ресурсів допоможе позитивно вплинути на зниження експлуатаційних витрат підприємства і пристосування до умов можливої нестабільності електропостачання;

2) можливість швидкої адаптація до екологічних стандартів ЄС стане значною конкурентною перевагою в умовах євроінтеграції та при залучення грантового фінансування;

3) відповідальне споживання, використання локальних органічних продуктів у меню сприятиме підтримці вітчизняних виробників та підвищенню якості харчування;

4) екологічна і соціальна відповідальність закладів позитивно вплинуть на позиціонування і стануть конкурентними перевагами в умовах зростаючих очікувань гостей;

- нові концепції та інноваційні бізнес-моделі. Очікується збереження тенденції поєднання/співпраці готельно-ресторанного бізнесу із різноманітними реабілітаційними, оздоровчими центрами та коворкінговими просторами. Увага закладів буде спрямована на персоналізацію досвіду гостей та диверсифікацію послуг з врахуванням потреб і інтересів клієнтів.

Отже, після війни стратегічне управління готельно-ресторанним бізнесом в Україні вимагатиме інноваційності, гнучкості і адаптивності до нових реалій.

### Список використаних джерел

1. Жмуденко В. О. Коваленко Л. Г., Чукіна І. В. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання сфери туризму та готельно-ресторанного господарства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №16. С. 130-135.

2. Брикова Т. Готельно-ресторанний бізнес: тенденції галузі в умовах кризових явищ та перспективи повоєнного розвитку. Вісник ЧТЕІ. Економічні науки, Зміст випуску № І (89), 2023. С. 53-67. URL: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2023/v1/4.pdf>.

3. Через війну надходження до держбюджету від тургалузі скоротилися майже на 34%. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/cherez-viynu-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turgaluzi-skorotilisya-mayzhe-na-34>.

4. Після війни внутрішній туризм в Україні економічно сильно «просяде», а згодом дещо зміниться. Інтерв'ю Голови Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) Мар'яни Олесків. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/826786.html>

5. Інновації під час війни: чи на часі? Дослідження Інституту економічних досліджень та політичних консультацій на запит Українського кластерного альянсу, 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viynu/>

6. Ринок праці в Україні після війни: яка робота чекає HR після перемоги. URL: <https://hurma.work/blog/rynok-praczi-v-ukrayini-pislya-vijny-yaka-roбота-chekaye-hr-pislya-peremogy/>.

7. Повоєнне відновлення України має бути зеленим. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3666839-povoenne-vidnovlenna-ukraini-mae-buti-zelenim.html>.

## ВАЖЛИВІСТЬ ZERO WASTE ПРАКТИК В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Шейко Ю.О., к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Слуцький А.Ю., аспірант  
Луцький національний технічний університет

В останні роки, в контексті переходу від споживацького до більш ощадливого способу життя населення планети, популярності набуває концепція Zero Waste.

Zero Waste (безсмітництво, безвідходна технологія) — це філософія скорочення продукування відходів, поряд з вторинним використанням та переробкою, покликана зменшити екологічне навантаження на планету. до зміни життєвих циклів ресурсів, так, що всі продукти використовуються повторно. Мета нуль-відходності: щоб сміття не потрапляло на смітники та сміттєспалювальні заводи, а мало життєвий цикл, аналогічний до повторного використання ресурсів в природі [1].

Згідно визначення Міжнародного альянсу Zero Waste International: «Zero waste» - це моральна, економічна, ефективна і далекоглядна ціль, спрямована на зміну способу життя людей та заохочення до створення стійких природних циклів, де всі надлишкові матеріали призначені для того, щоб стати ресурсами для інших [1].

Філософія Zero Waste дуже просто зображувалась в піраміді 5R – Refuse (Відмовся), Reduce (Зменшуй), Reuse (Використай знову), Recycle (Сортуй), Rot (Компостуй) [2]. Згодом піраміда трансформувалась до 7 шаблів (рис.1).



Рис.1. Сучасна концепція Zero Waste

Джерело: [5]

Доречною ця практика є не лише для домашніх господарств, а й для бізнесу, держструктур та усього суспільства в цілому. Не виключенням є і готельно-ресторанний бізнес, адже відповідно до підрахунків фахівців, сфера HoReCa продукує доволі велику кількість відходів. HoReCa створює 97,1 тис. тонн ТПВ (1 % від загальної кількості ТПВ в Україні без урахування потенціалу санаторіїв, дитячих оздоровчих таборів, квартир, які здаються приватними особами) [3].

Метою роботи є обґрунтування важливості Zero Waste практик в індустрії гостинності в умовах повоєнного відновлення.

Безвідходні практики в готельно-ресторанній індустрії це широкий спектр заходів, що стосуються енергоефективності і оптимізації використання ресурсів; еко-пакування; сортування і переробки відходів; еко-будівництва і дизайну; використання місцевих продуктів та скорочення логістичних витрат; підвищення екологічної свідомості персоналу і гостей.

Громадська спілка "Український Альянс Нуль Відходів" (Zero Waste Alliance Ukraine) описує практики, які впроваджують заклади HoReCa задля зменшення кількості відходів, серед яких:

- одноразова закупівля більшої кількості товарів тривалого зберігання;
- планування закупівель з меншою логістикою;
- навчання персоналу принципів запобігання, скорочення та сортування відходів;
- співпраця із заготівельником, який буде забирати більший спектр відходів;
- приготування страв з локальних продуктів;
- відмова від одноразового посуду на користь якісного багаторазового (посуд, прибори, трубочки та горнятка);
- заміна одноразових паковань/тари на такі, що дають можливість самим собі відміряти потрібну кількість;
- відмова від зайвого пакування;
- заміна паперового меню на цифрове з QR-кодом;
- планування нових страв з харчових відходів, які для цього підходять;
- документообіг та програмки організувати на вторинному папері;
- використання в антуражі меблів та речей, що були у вжитку, або вінтажних;
- ремонт, реставрація замість покупки нового (реставровані крісла та килими, вази після ремонту в ресторані або готелі тощо);
- таблички із закликами до гостей про економію ресурсів;
- опція «зміна постільної білизни та рушників за запитом» (а не щодня);
- заміна засобів для миття та чищення на безфосфатні та натуральні;
- пропонування гостям екоальтернатив одноразовому;
- введення хоча б частково доставки в оборотній тарі;
- надання гостям можливості самим сортувати свої відходи - встановлення у доступних місцях контейнерів для роздільного збору;
- компостування органіки за наявності своєї ділянки (садовий компостер);
- за наявності централізованого компостування - виносити органіку у відповідні контейнери;
- електрокомпостер у закладі з невеликим обсягом продуктів [3].

Впровадження Zero Waste практик в індустрії гостинності здатне допомогти мінімізувати екологічний вплив, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність бізнесу, і відіграватиме надзвичайно важливу роль в умовах зеленого повоєнного відновлення України.

Повоєнне зелене відновлення України - це комплекс дій, спрямованих на відновлення та розвиток громад України після бойових дій з максимальним акцентом на сталий розвиток та стійке екологічне відновлення. Ці дії необхідні для відновлення територій довкілля, існуючої інфраструктури, соціально-економічних систем. До поняття «зелене відновлення» входить використання концепції «нуль відходів», що спирається на принципи циркулярної економіки [6].

Розглянемо детальніше основні аспекти і можливості Zero Waste у сфері гостинності в умовах повоєнного відновлення:

1. Зростання екологічної стійкості, екологічне оздоровлення та соціальна відповідальність. Бойові дії на території України негативно вплинули на стан довкілля через руйнування екосистем, забруднення ґрунтів, вод, повітря, руйнування інфраструктури та накопичення відходів. Реалізація заходів зі скорочення відходів, повторного використання матеріалів і переробки на усіх рівнях, починаючи від дрібних



споживачів і МСБ (малого і середнього бізнесу), допоможе мінімізувати екологічний вплив.

Окрім того, використання місцевих, екологічно чистих продуктів стане вагомим внеском у підтримку локальних виробників, а освітні кампанії для персоналу та гостей сприятимуть формуванню культури свідомого споживання. Приклад успішного Zero Waste бізнесу може надихнути інші компанії і сфери на впровадження екологічних інновацій;

2. Скорочення витрат і зростання економічної ефективності закладів HoReCa за рахунок оптимізації використання продуктів, скорочення харчових і пакувальних відходів, переробки і, за можливості, повторного використання матеріалів, оптимізації логістичних процесів.

3. Створення позитивного іміджу готельно-ресторанного бізнесу, громад і держави в цілому. Повоєнне відновлення України відбуватиметься за активної участі міжнародної спільноти і інвесторів, які надзвичайно цінують екологічні ініціативи. Бізнес, що дотримується принципів Zero Waste, матиме більше шансів для залучення грантів, кредитів та участі у програмах співпраці. Мандрівники, в останні роки, більше, ніж будь-коли, тяжіють до закладів, які демонструють турботу про екологію. Зокрема, за даними звіту Booking.com про екологічні подорожі за 2023 рік [4], 76% мандрівників наразі схильються до екологічних подорожей. Відвідувачі готові платити більше за eco-friendly товари і послуги. Таким чином, готелі та ресторани, що впроваджуватимуть Zero Waste практики, отримають позитивний імідж і конкурентні переваги.

Повоєнне відновлення України повинне бути спрямоване не на відбудову старого, а на будівництво чогось кращого, сучасного, прогресивнішого. У цьому контексті Zero Waste підходи в індустрії гостинності сприятимуть сталому розвитку, економії ресурсів, відновленню довкілля та покращенню іміджу країни на міжнародній арені. Це стане не лише екологічно відповідальною стратегією, а й фактично необхідністю для успішного функціонування бізнесу в нових реаліях.

### Список використаних джерел

1. Zero waste. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Zero\\_waste](https://uk.wikipedia.org/wiki/Zero_waste).
2. Що таке Zero Waste? Zero Waste Lviv. URL: <https://zerowastelviv.org.ua/en/about-zero-waste/>.
3. Запобігання утворенню відходів у закладах гостинності. Zero Waste Alliance Ukraine. URL: [https://city.zerowaste.org.ua/wiki/zapobihannya\\_utvorenyu\\_vidkhodiv\\_u\\_zakladakh\\_hostynnosti](https://city.zerowaste.org.ua/wiki/zapobihannya_utvorenyu_vidkhodiv_u_zakladakh_hostynnosti)
4. Booking.com. SUSTAINABLE TRAVEL REPORT 2023. URL: <https://news.booking.com/download/31767dc7-3d6a-4108-9900-ab5d11e0a808/booking.com-sustainable-travel-report2023.pdf>
5. Машкова О., Дуга В., Пасенко Н. Зелені ідеї Zero Waste & Climate Friendly в HoReCa: українські бізнеси: навч. посіб. / ред. С. Сидоренко. Херсон -Кропивницький: ХДАЕУ, 2023. 55 с.
6. Зелене повоєнне відновлення. Zero Waste Alliance Ukraine. URL: [https://city.zerowaste.org.ua/wiki/zelene\\_povoienne\\_vidnovlennia](https://city.zerowaste.org.ua/wiki/zelene_povoienne_vidnovlennia).

## ПОВОЄННА ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА: ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ ТА ЕКОНОМІКУ

**Скорик М.О.**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної політики,  
маркетингу та бізнес-аналітики

Державний податковий університет

**Купріянова А.О.**

Здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Державний податковий університет

Демографічна криза, спричинена війною, стала одним із ключових викликів для України, впливаючи на всі аспекти економічного та соціального розвитку. Значні втрати населення, масова еміграція, зниження рівня народжуваності та інші демографічні зміни загострили проблеми на ринку праці, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів. У контексті повоєнного відновлення економіки дослідження демографічних змін стає особливо актуальним, оскільки саме людський капітал є основою сталого економічного розвитку. Аналіз наслідків цих змін дозволяє окреслити ключові виклики та знайти ефективні шляхи їх подолання.

Повоєнна демографічна криза в Україні характеризується значним зниженням чисельності населення, що є наслідком як безпосередніх втрат, спричинених військовими діями, так і опосередкованих факторів, таких як масова еміграція та низька народжуваність. Багато громадян, рятуючись від небезпеки, залишили свої домівки, і частина з них, особливо молодь та кваліфіковані працівники, обрали шлях довготривалої еміграції. Це призвело до скорочення частки працездатного населення, що, у свою чергу, суттєво вплинуло на формування трудових ресурсів. Зміна вікової структури в бік старіння населення посилює навантаження на пенсійну систему та зменшує економічний потенціал країни [1].



Рис.1. Динаміка демографічних показників.

Джерело: сформовано авторами на основі [2].

Війна значно вплинула на динаміку народжуваності та смертності, за даними на червень 2024 рік (рис. 1). У складних умовах невизначеності та нестабільності багато сімей відкладають рішення про народження дітей, що зумовлює стійке зниження показників народжуваності. Одночасно з цим зростає рівень смертності через погіршення медичних послуг, психологічне навантаження, а також високий рівень небезпеки в

регіонах, що перебувають у зоні бойових дій. Особливо критичною є ситуація серед найбільш уразливих категорій населення: дітей, людей похилого віку та осіб з хронічними захворюваннями. Регіони, які зазнали найбільших втрат через активні бойові дії або тривалу окупацію, стикаються з особливими демографічними проблемами. Знищення інфраструктури, відсутність належних умов для життя та роботи змушують місцеве населення шукати безпечніші умови в інших регіонах або країнах. Це призводить до депопуляції окремих територій, які втрачають економічний та соціальний потенціал. Крім того, у цих регіонах спостерігається дисбаланс статеві-вікової структури, оскільки переважно чоловіки залучені до військових дій, а жінки та діти вимушені евакуюватися. Відновлення таких територій потребуватиме тривалого часу та комплексних заходів із повернення населення та реінтеграції демографічних процесів.

Демографічна криза спричиняє значні зміни у структурі зайнятості, що проявляються насамперед у дефіциті кваліфікованих працівників. Втрата населення, особливо серед осіб працездатного віку, значно скорочує кількість кадрів у таких ключових галузях, як медицина, освіта, будівництво та промисловість. Крім того, окремі професії можуть опинитися на межі зникнення через недостатню підготовку нових фахівців. У таких умовах зростає потреба у розвитку програм перекваліфікації та впровадженні цифрових технологій для зменшення залежності від людського ресурсу.

Війна завдала значних втрат серед працездатного населення, що безпосередньо впливає на обсяги трудових ресурсів. Велика частка чоловіків у віковій категорії 20-45 років була мобілізована або загинула внаслідок бойових дій, що призвело до суттєвого скорочення робочої сили. Зниження народжуваності та старіння населення також підсилюють цю тенденцію, створюючи демографічний «вакуум». У результаті підприємства стикаються з необхідністю залучати до роботи осіб старшого віку або менш кваліфікованих працівників, що може негативно позначитися на продуктивності праці [3; 4].

Міграційні процеси, які активізувалися під час війни, суттєво змінили ринок праці України, на початок 2025 року, за даними ООН, закордоном залишається більше 6 млн українців. Масова еміграція громадян до інших країн, особливо серед молоді та фахівців високої кваліфікації, призвела до відтоку трудового потенціалу. Водночас повернення трудових мігрантів, зокрема з Європи, та реінтеграція біженців створюють нові виклики для адаптації національного ринку праці. Багатьом із них потрібно знайти роботу, яка відповідає їхньому рівню кваліфікації, що вимагає додаткових зусиль зі сторони держави та бізнесу [5].

У повоєнний період жінки відіграватимуть ключову роль у відновленні економіки України. Через втрати серед чоловіків працездатного віку та зміну традиційних ролей у суспільстві зростає їхня участь у різних секторах економіки, включаючи галузі, які раніше вважалися «чоловічими». Жінки дедалі частіше займають керівні посади, активно долучаються до підприємницької діяльності та відіграють важливу роль у соціальному відновленні. Для забезпечення рівності можливостей і розширення їхнього впливу необхідно створювати умови для поєднання роботи й сімейних обов'язків, зокрема через розбудову системи дошкільної освіти та впровадження гнучких форм зайнятості. З листопада 2024 року по червень 2025 року в межах програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» реалізується нова ініціатива, спрямована на підвищення кваліфікації та професійну перепідготовку фахівців у ключових секторах, необхідних для відновлення країни, зокрема у будівництві та логістиці. На її реалізацію передбачено фінансування в розмірі 1,8 млн доларів США. Ініціатива включає в себе 8 окремих компонентів, кожен з яких фінансується на рівні 230 000 доларів США. Згідно з дослідженнями, 88% громадян України відкриті до зміни професії, а 45% жінок готові опанувати спеціальності, які раніше вважалися традиційно чоловічими [6].

Скорочення чисельності населення безпосередньо впливає на рівень споживчого попиту, що є ключовим драйвером економічного зростання. Зменшення кількості

домогосподарств та їх доходів в умовах демографічної кризи призводить до зниження витрат на товари й послуги. Це, своєю чергою, негативно впливає на виробничу діяльність підприємств, зменшуючи їхні прибутки та обмежуючи можливості для інвестицій. Особливо відчутними ці наслідки є у секторах, орієнтованих на внутрішній ринок, таких як роздрібна торгівля, нерухомість і сфера послуг.

Старіння населення, спричинене демографічною кризою, суттєво посилює тиск на пенсійну систему та інші соціальні програми. Зменшення частки працездатного населення призводить до скорочення надходжень до державного бюджету через податки, тоді як витрати на пенсії, охорону здоров'я та соціальну підтримку зростають. Такий дисбаланс у фінансуванні загрожує стійкості державних фінансів і створює ризик дефіциту ресурсів для підтримки соціальних виплат. У майбутньому це потребуватиме реформування пенсійної системи та впровадження ефективніших підходів до фінансування соціальної сфери. Демографічна криза призводить до скорочення трудових ресурсів, що є однією з основ економічного розвитку. Брак кваліфікованих працівників у різних галузях економіки створює перешкоди для забезпечення стабільного виробництва та інноваційного розвитку. Молодь, яка виїхала з країни через війну, часто не повертається, що посилює дефіцит людського капіталу. У результаті економіка стикається зі зниженням продуктивності праці, що уповільнює темпи економічного зростання і послаблює конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку [1; 3].

Умови дефіциту робочої сили стимулюють підприємства до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Це може включати автоматизацію виробничих процесів, використання цифрових технологій та впровадження сучасних методів управління. Однак реалізація таких ініціатив потребує значних інвестицій, які не всі підприємства можуть собі дозволити в умовах післявоєнного відновлення. Крім того, важливим аспектом стає підвищення кваліфікації працівників та створення умов для залучення молоді, що дозволить мінімізувати вплив дефіциту кадрів на економіку.

Одним із ключових напрямів подолання демографічної кризи є формування ефективної державної політики, спрямованої на стимулювання народжуваності. Для цього необхідно запровадити системи фінансової підтримки сімей з дітьми, включаючи збільшення розміру допомоги при народженні, розробку пільгових програм іпотечного кредитування для молодих сімей, а також створення умов для поєднання роботи та догляду за дітьми. Важливим аспектом є розвиток доступної та якісної системи дошкільної освіти, що дозволить батькам активніше брати участь у трудовій діяльності, не відмовляючись від планів щодо розширення родини.

У період відновлення економіки значним резервом для поповнення трудового потенціалу може стати українська діаспора та повернення біженців, які вимушено залишили країну під час війни. Необхідно створити умови, які стимулюватимуть їхнє повернення, включаючи програми соціальної адаптації, пільгові умови для започаткування бізнесу, спрощення процедур визнання іноземних дипломів і кваліфікацій. Додатково, важливо інтегрувати повернених громадян у ринок праці, забезпечуючи їх професійними можливостями та сприяючи швидкій адаптації до соціальних і економічних умов [1; 4].

Розвиток системи освіти та перекваліфікації кадрів є важливим елементом подолання наслідків демографічної кризи. В умовах дефіциту робочої сили пріоритетом має стати впровадження програм навчання, які відповідають сучасним вимогам ринку праці. Це включає розвиток професійно-технічної освіти, стимулювання навчання у галузях, що зазнали найбільших втрат кадрів, та підвищення кваліфікації працівників у ключових секторах економіки. Особливу увагу слід приділяти залученню молоді до сфери високотехнологічних професій, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та інноваційного потенціалу економіки.

В умовах гострої нестачі робочої сили необхідно розробити механізми залучення іноземних працівників, які допоможуть тимчасово заповнити кадровий дефіцит. Це може включати створення сприятливих умов для трудової міграції, наприклад, через

запровадження спрощеної процедури отримання дозволів на роботу, забезпечення соціальних гарантій для іноземних працівників та їх сімей. Водночас важливо враховувати потребу в інтеграції таких працівників у місцеві громади, забезпечуючи мовну підготовку та адаптаційні програми. Залучення іноземної робочої сили має здійснюватися в рамках загальної стратегії розвитку ринку праці, не витісняючи місцевих працівників, а доповнюючи їх. Демографічна криза, спричинена війною, має глибокий і багатоаспектний вплив на ринок праці та економіку України. Втрата значної частини працездатного населення, масова міграція, зниження народжуваності та погіршення вікової структури населення створюють серйозні виклики для сталого розвитку країни. На ринку праці це проявляється у дефіциті кваліфікованих кадрів, зростанні гендерного дисбалансу та нерівномірності зайнятості в різних регіонах. Економічні наслідки включають зменшення споживчого попиту, уповільнення темпів економічного зростання та збільшення навантаження на соціальні програми, зокрема пенсійну систему [4].

Для подолання наслідків демографічної кризи необхідне впровадження комплексної політики, яка одночасно охоплює демографічні та економічні аспекти. Особливу увагу слід приділити заходам зі стимулювання народжуваності, підтримки сімей з дітьми та створення сприятливих умов для повернення мігрантів. Важливим є розвиток системи освіти та перекваліфікації кадрів для адаптації ринку праці до нових умов. Крім того, необхідно залучати іноземних працівників для заповнення кадрового дефіциту, що дасть змогу забезпечити стійкість економіки. Важливо також розробити політику регіонального відновлення для підтримки територій, які зазнали найбільших втрат [3].

Подальші дослідження у сфері демографії та економіки повинні бути спрямовані на глибше вивчення впливу демографічних змін на різні галузі економіки та соціальну сферу. Зокрема, перспективними є дослідження з адаптації ринку праці до умов демографічного скорочення та використання сучасних технологій для підвищення продуктивності праці. Важливим напрямом є аналіз міжнародного досвіду подолання демографічних криз та його адаптація до українських реалій. Комплексний підхід до вивчення цих питань дозволить розробити ефективні рішення для відновлення демографічного потенціалу та забезпечення сталого економічного розвитку країни.

### Список використаних джерел

1. Ключник Р.М., Лимонова Е.М., Демографічні фактори економічного розвитку. *European Vector of Economic Development*. 2024. № 2 (37). URL: <https://ir.duan.edu.ua/items/c9ccd68a-368c-4a1d-b7fd-f550534e2403> (дата звернення: 28.01.2024).
2. Смертність в Україні утричі перевищує народжуваність у 2024 році. *Опендатабот*: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6> (дата звернення: 28.01.2024).
3. Руденко В. Демографічна криза, як ключова загроза соціальній безпеці регіону: сучасний стан, причини, тенденції та шляхи покращення ситуації. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців*. 2023. № 2(2). URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-2-5> (дата звернення: 28.01.2024).
4. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. *Укрінформ*: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demografichni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 28.01.2024).
5. Ukraine Refugee Situation. Operational data portal: веб-сайт. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 29.01.2024).
6. Дайджест відновлення України Ukraine recovery digest №138. Офіс реформ Кабінету міністрів України. 2024. С. 17. URL: [https://rdo.in.ua/sites/default/files/pdf/digest138\\_ukr.pdf](https://rdo.in.ua/sites/default/files/pdf/digest138_ukr.pdf) (дата звернення: 29.01.2024).

## ЩОДО НОВИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Бела О. О., аспірант

Український державний університет залізничного транспорту

На жаль, соціально-економічна ситуація в Україні поки що погіршується. Війна внесла значні зміни в реалії нашого життя.

Після падіння на 28,8% у 2022 році, економіка відновилася у 2023 лише на 5,3% році. За підсумками 2024 року очікується зростання рік-до-року від 3,4% (оцінка НБУ) до 3,6% (оцінка Мінекономіки). Економічне відновлення поступово сповільнюється. Відновленню економіки продовжують перешкоджати складна безпекова ситуація, нестача кваліфікованих працівників та обстріли енергоінфраструктури.

Відповідно до результатів оцінки дослідницької агенції Info Sapiens в кінці 2024 року рівень безробіття в Україні зріс до 16,8%. Проксі-показник рівня бідності — частка опитаних людей, що змушена економити на їжі — у січні 2025 року склав 18,9%. [1].

При цьому нам не тільки необхідно виживати, але й поступово стабілізувати падіння, відновлювати країну. Цьому має сприяти у тому числі соціально відповідальна діяльність усього українського бізнесу.

Але звичайний формат соціальної відповідальності українського бізнесу, який бізнес демонстрував у довоєнний час, має значно змінитись під впливом низки критичних факторів та процесів, що наразі та й в майбутньому ми, на жаль, спостерігаємо в Україні. Що це за фактори та процеси?

По-перше, різка негативна зміна в соціально-демографічному портреті населення і, як наслідок, погіршення ситуації на ринку праці. А саме: зниження кількості працездатного населення, зниження кількості молоді, зростання кількості осіб з інвалідністю та вразливих верств населення в т.ч. осіб, які перебувають у важкому психологічному стані внаслідок воєнних дій.

Згідно з оцінками Національного банку України (НБУ), чисельність робочої сили, у віковій групі 15–70 років на початок 2024 р. зменшилася на понад чверть проти 2021 р. Майже половина цього скорочення відбулася через зовнішніх мігрантів, що не працюють дистанційно (під час оцінки враховано дослідження ЦЕС щодо частки зовнішніх мігрантів, які працюють дистанційно, – 2023 р. вона становила 8–10 %). За даними НБУ, близько 40 % від скорочення робочої сили 2023 р. проти 2021 р. відбулося через демографічні втрати й окупацію, а також перехід до економічно неактивного населення – через імовірні труднощі з пошуком роботи для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), необхідність догляду за іншими членами родини, збільшення кількості пенсіонерів, брак навичок, заžadаних на ринку праці [2,3].

По-друге, це зміни, пов'язані із формуванням різних критичних розривів, які впливатимуть на стан економіки, бізнесу, суспільства. а саме: розриви між реальними навичками населення та навичками, які вимагає сучасна ситуація, сучасний та майбутній ринок праці; розрив між бажаннями, потребами різних груп населення та реальною можливістю їх задовольнити; розрив між реальними та бажаними цінностями та настановами населення й бізнесу щодо подолання важкої соціально-економічної ситуації в країні, у т.ч. настанови на соціальну відповідальність.

Розглянемо деякі із критичних процесів, а саме необхідність та стан участі бізнесу у працевлаштуванні вразливих груп населення.

В результаті воєнних дій поступово збільшується кількість людей з обмеженими можливостями. За даними Державної служби статистики інвалідність в країні мають 2,7 млн. цивільних осіб та 500 тис. учасників бойових дій. Найбільший відсоток осіб з

інвалідністю працюють в галузі охорони здоров'я (10%) та готелях і ресторанах (9%). Значні частки також спостерігаються в енергетиці, освіті та сільському господарстві, що може бути пов'язано з менш вимогливими умовами праці або спеціальними програмами підтримки в цих сферах (рис. 1). В цілому кількість вакансій для людей з обмеженими можливостями скоротилась, фінансування осіб з інвалідністю недостатнє. Основною причиною цього є необхідність облаштування робочого місця під особливі потреби для цієї категорії осіб. Крім того, дослідження показують, що інтеграція осіб з інвалідністю на ринок праці залишається нерівномірною і зумовлена специфікою галузі, наявністю інклюзивних практик, а також рівнем підтримки з боку роботодавців і держави.

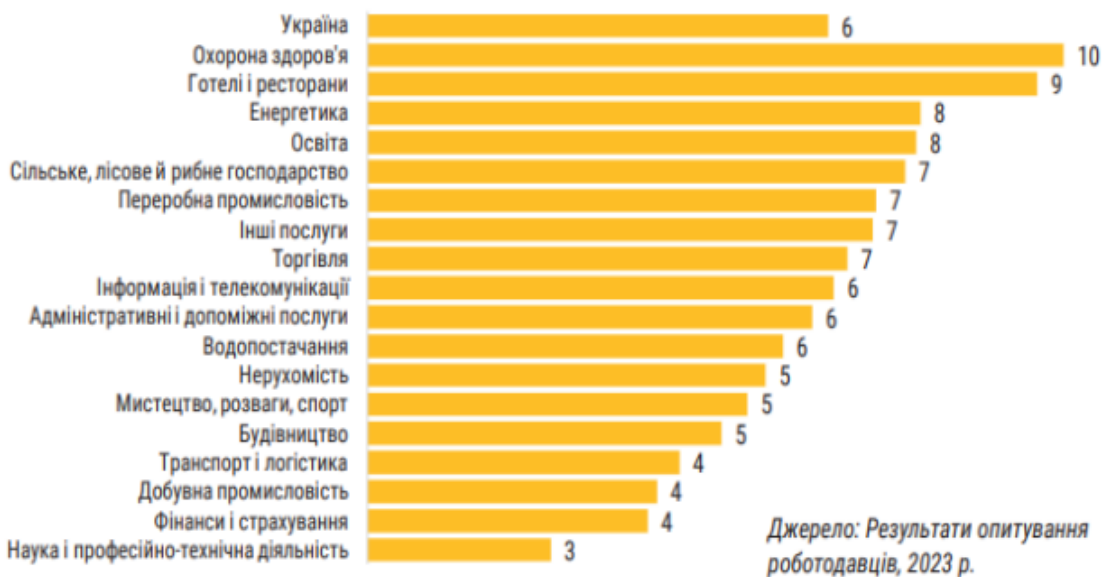


Рис. 1 - Частки осіб з інвалідністю в загальній кількості зайнятих працівників за видами економічної діяльності, % [4]

Проблема працевлаштування внутрішньо переміщених осіб є не менш важливою. Станом на травень 2024 р. в Україні статус ВПО мають 4,6 мільйона людей, виплати отримують лише 1,5 мільйона українців [5].

Опитування роботодавців виявило суттєві відмінності в розподілі зайнятості ВПО залежно від сфер економічної діяльності (рис. 2). Найбільше внутрішньо переміщених осіб зосереджено у добувній промисловості, готельно-ресторанній сфері та у сфері фінансів. Найменше у сфері транспорту (1,4%), нерухомості (0,9) та надання інших послуг (1,3%). За даними роботодавців, найбільша частка ВПО серед працівників відзначається у Запорізькій, Харківській, Івано-Франківській областях та м. Києві, де вона становить від 4,2 до 5,7% загальної кількості працівників.

Найменша частка внутрішньо переміщених осіб серед працівників спостерігається на підприємствах Кіровоградської, Миколаївської, Черкаської, Чернівецької та Чернігівської областей. Це можна пояснити невеликою концентрацією ВПО в цих регіонах, а також їх низькою мотивацією.

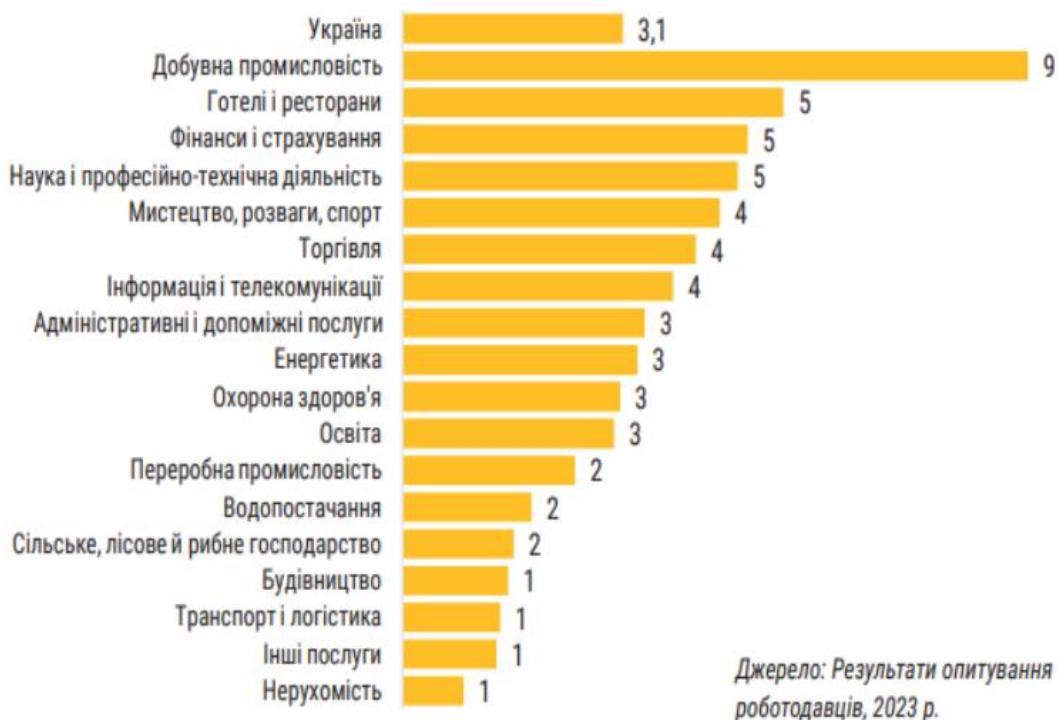


Рис. 2. Частка ВПО в загальній кількості зайнятих працівників за видами економічної діяльності, % [4]

Економічна активність підприємств та їх готовність створювати робочі місця, збільшує можливості до працевлаштування вразливих груп населення.

На рисунку 3 зображено частки підприємств, які наймали й готові наймати представників уразливих груп населення.

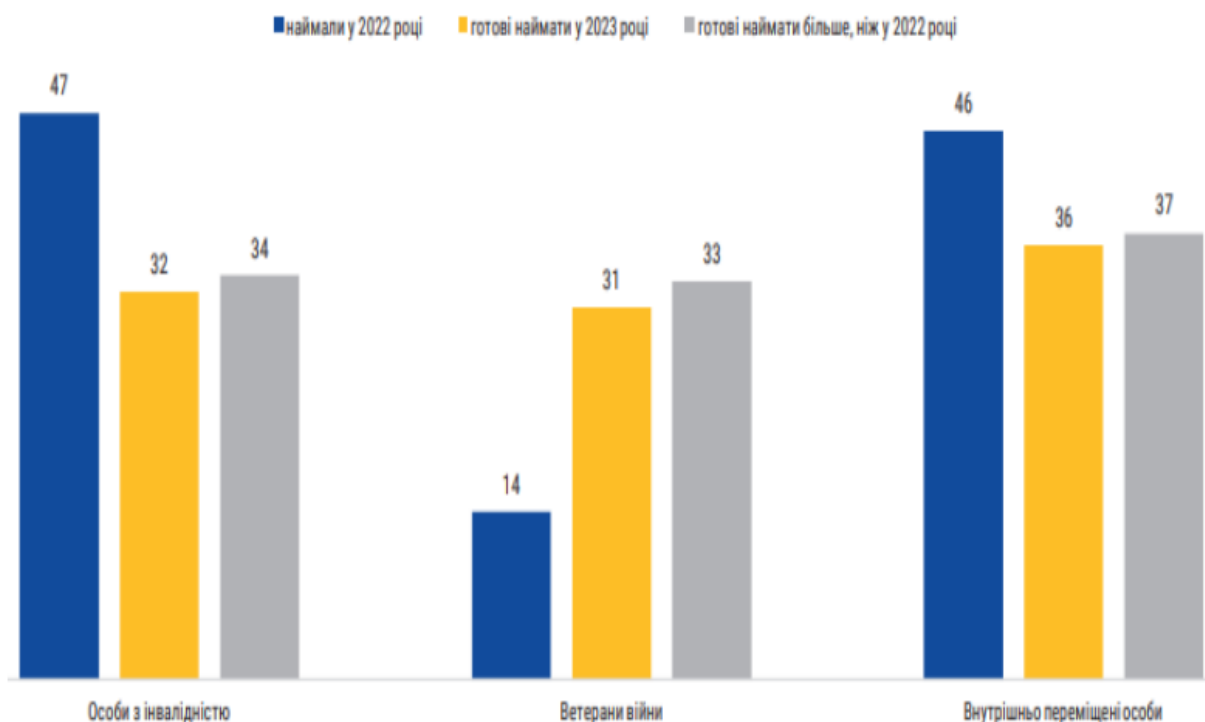


Рис. 3. Частка підприємств, які наймали й готові наймати представників уразливих груп населення, % від загальної кількості підприємств [4]



У 2022 році підприємства наймали велику кількість осіб з інвалідністю (47%), але їхня готовність наймати таких працівників у 2023 році знизилася до 32%, тоді як 34% підприємств заявили, що готові наймати більше осіб з інвалідністю порівняно з 2022 роком. Щодо ветеранів, то лише 14% підприємств наймали їх у 2022 році, у 2023 році їхня готовність наймати таких працівників зросла до 31%, зокрема 33% готові збільшити кількість працевлаштованих ветеранів порівняно з минулим роком.

Що стосується внутрішньо переміщених осіб, то 46% підприємств у 2022 році наймали таких осіб. У 2023 році їх готовність наймати знизилася до 36%, однак 37% підприємств готові наймати більше ВПО, ніж у 2022 році. Такі зміни свідчать про зниження готовності підприємств приймати представників вразливих груп населення, але є і позитивні наміри, коли підприємства висловлювали готовність збільшити кількість наймів цих осіб у 2023 році. Це може бути пов'язано з покращенням умов для працевлаштування цих груп на ринку праці, а також до їх адаптації.

Адаптація робочих місць є не лише питанням дотримання прав осіб з інвалідністю, а й можливістю для роботодавців розширити доступ до талановитих та мотивованих працівників. Люди з інвалідністю мають значний потенціал та унікальний досвід, який можна ефективно використати для вирішення виробничих завдань.

В Україні правові основи адаптації робочих місць для осіб з інвалідністю визначені Законом України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [6]. Основними нормативно-правовими актами, які регламентують порядок створення робочих місць є: Конституція України [7], Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [6], Закон України «Про зайнятість населення» [8], Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» [9], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання роботодавцям компенсації витрат на створення спеціальних робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю» [10], Державні будівельні норми (ДБН В.2.2-40:2018) [11], Міжнародні акти – Україна ратифікувала Конвенцію ООН про права осіб з інвалідністю, яка ратифікована Україною у 2009 році [12].

В США діє Закон про американців з інвалідністю (ADA), який зобов'язує роботодавців надавати «розумні пристосування» для працівників з інвалідністю, якщо це не спричиняє «надмірних труднощів» для бізнесу. Це може включати модифікацію робочого середовища, гнучкий графік роботи або спеціальне обладнання [13].

У Канаді реалізується політика інклюзивного дизайну, яка передбачає створення робочих місць, доступних для всіх людей, незалежно від їхніх фізичних можливостей. Законодавство Канади визначає чіткі обов'язки роботодавців щодо усунення бар'єрів у працевлаштуванні осіб з інвалідністю. Закон про доступність для канадців (Accessible Canada Act, 2019) передбачає впровадження національних стандартів доступності у семи ключових сферах, зокрема зайнятості, комунікації та інфраструктури [13]. Роботодавці мають створювати інклюзивні умови праці, а держава забезпечує програми фінансування адаптації робочих місць.

Німеччина застосовує систему квотування, що вимагає від підприємств з понад 20 працівниками забезпечувати щонайменше 5% робочих місць для осіб з інвалідністю [14]. У разі невиконання квоти роботодавці сплачують компенсаційний збір, який використовується для фінансування програм підтримки працевлаштування осіб з інвалідністю.

У Швеції діє модель підтримуваної зайнятості, яка передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника з інвалідністю. Це включає професійне навчання, наставництво та адаптацію робочого місця відповідно до потреб працівника. Держава активно підтримує такі ініціативи через фінансування та законодавчі стимули. Основним елементом цієї моделі є програми Supported Employment, у межах яких особа з інвалідністю отримує індивідуального наставника [14].

Але, необхідно зазначити, що зарубіжні програми щодо створення адаптивних робочих місць для осіб з інвалідністю реалізовувались за умов відносно стабільної політичної та соціально-економічної ситуації у відповідних країнах. Тому ми вважаємо, що окрім державної та фінансової підтримки бізнесу щодо працевлаштування вразливих верств населення та створення адаптивних робочих місць, мова в нашій складній ситуації повинна йти про залучення мотиваційного ресурсу підприємців, їх моральності та відповідальності перед суспільством та своїми співвітчизниками. Необхідно створювати відповідні освітні платформи для роботодавців та потенційних працівників та медійно поширювати рух щодо працевлаштування вразливих верств населення, створення адаптивних робочих місць.

### Список використаних джерел

1. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
2. Інфляційний звіт. Квітень 2024 року. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf)
3. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
4. Судаков М., Лісогор Л. Звіт “Ринок праці України 2022 – 2023: стан, тенденції та перспективи”, 2023.
5. Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ URL: <https://nbuviap.gov.ua/stanom-na-traven-2024-r-v-ukrajini-status-vpo-mayut-4-6-miljona-lyudej-viplati-otrimuyut-lishe-1-5-miljona-ukrajintsi>
6. Про затвердження Класифікатора соціальних послуг : Наказ М-ва соц. політики України від 23.06.2020 № 429 : станом на 29 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0643-20#Text>
7. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
8. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
9. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 06.10.2005 № 2961-IV : станом на 20 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text>
10. Деякі питання надання роботодавцям компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць працевлаштованих осіб з інвалідністю : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2023 № 893. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-п#Text>
11. Державні будівельні норми (ДБН В.2.2-40:2018). URL: [https://e-construction.gov.ua/laws\\_detail/3192362160978134152?doc\\_type=2](https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2)
12. Конвенція про права осіб з інвалідністю (Конвенція про права інвалідів) : Конвенція Орг. Об'єдн. Націй від 13.12.2006 : станом на 19 черв. 2023 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text)
13. Ткаченко О. І. Міжнародний досвід з питань працевлаштування осіб з інвалідністю. Theory and Practice of Public Administration. 2019. № 4 (67). С. 227–239. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.29>
14. On & Off – Job Support. European Union of Support Employment Position Paper. URL: [http://www.iase.ie/\\_wp\\_/wp-content/uploads/2015/05/On-and-Off-The-Job-Support.pdf](http://www.iase.ie/_wp_/wp-content/uploads/2015/05/On-and-Off-The-Job-Support.pdf)

## **Секція 4**

# **Міжнародний бізнес**

**RESOURCE POTENTIAL AS A BASIS  
FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS**

**Tetiana Nechyporenko**  
**PhD in Economics, teacher of financial and economic disciplines,**  
**Vinnitsia Technical Vocational College, Ukraine**

Today's international business operates in a rapidly changing and volatile environment, where technological advances, increased competition, and growing demands for sustainable development require new approaches to resource management. Digital transformation, which covers the entire scope of companies' activities, requires the analysis and rational use of various resources, from financial and material to labor and investment. Accelerated technology adoption, climate change, geopolitical instability, and increased demands for social responsibility are creating additional challenges for international companies. The key problem is that traditional methods of resource management are often unable to meet modern requirements and ensure that companies effectively adapt to change while maintaining long-term sustainability. There is a need to create new management strategies that allow companies to respond flexibly to environmental changes, optimize resource use and build sustainable competitive advantages. Effective management of resource potential is a factor in ensuring the sustainability and productivity of companies in the context of global economic transformations.

The purpose of the study is to analyze the impact of resource potential on business progress, identify international problematic aspects and formulate effective strategies for its optimization to ensure sustainable development and strengthen competitive positions in the global market in the context of constant global instability.

The effectiveness of an enterprise in today's dynamic business environment depends on its ability to use available resources rationally.

The resource potential of an enterprise is a set of material, financial, human and intellectual assets that can be mobilized to achieve strategic goals. Its formation and development is a continuous process that requires constant adaptation to a changing environment [4, c. 35].

The term "resource", derived from the French word *ressource*, means a source or opportunity [1, p. 31]. In a broader context, resources are seen as the basis for obtaining tangible and intangible benefits that can be realized within the framework of natural technologies and socio-economic conditions. The concept of "potential" comes from the Latin word "potentia", which means power or ability. This concept was substantiated by scientists V. Weinz and C. G. Wolim in the 20s of the twentieth century, who interpreted potential as a set of resources and capabilities that can be mobilized to achieve specific goals. In the etymological sense, the potential covers the means, reserves and sources that can be used to achieve the objectives and fulfill the tasks of a particular business entity.

The concept of "resource potential" was first systematized in the scientific research of S. Kovanov and V. Svobodin, who distinguished it from the production potential [2, p. 383]. However, over time, the understanding of resource potential has changed. From the initial interpretation as a set of individual resources, scientists have moved to a systematic approach that emphasizes the interconnection and interdependence of different types of resources and shows the complex, dynamic nature of resource potential as a whole.

Domestic economic literature interprets the concept of "resource potential of an enterprise" as a set of resources that are most important for carrying out economic activities and ensure the possibility of functioning and development of an enterprise. Researchers offer various but complementary interpretations of this concept, in particular:

- resource potential as a system of interconnected elements: the country's resources are not isolated, but interact with each other, creating a synergistic effect (A. Bersutskyi, N. Mitsenko, V. Protopopov);
- resource potential as a dynamic category: it is constantly changing under the influence of internal and external factors, such as technological innovations and changes in market conditions (S. Dunda, I. Khvostina);
- resource potential as a basis for development: it is a key factor that determines the ability of an enterprise to grow and achieve strategic goals (O. Denysiuk, T. Ashymbaev, O. Svirgun);
- resource potential as a set of resources of different types: in addition to material resources, it includes financial, labor, intangible (knowledge, technology, reputation) and other resources (N. Bogatska, V. Khachatryan, O. Kovalchuk);
- resource potential as a tool for ensuring economic security: it plays an important role in the sustainability and survival of an enterprise in conditions of uncertainty (O. Denysiuk);
- resource potential as a factor of satisfaction of needs: it allows the enterprise to meet consumer needs and create new products and services (O. Kuzmenko).

The resource potential of an enterprise is a complex concept that covers all aspects of its activities and creates opportunities for effective operation and development in the global market. In the context of international business, the resource potential can be interpreted as a set of various resources (material, financial, human, information, technological, etc.) that an enterprise possesses or is able to mobilize to achieve strategic goals in the international arena [1, p. 32]. The resource potential of international business is formed under the influence of many internal and external factors. The internal factors that affect the level and efficiency of resource use include the following:

- financial resources: stability of the company's financial base, availability of sufficient funds for investments in innovative technologies, development of new products, marketing activities, as well as for the creation and development of infrastructure in international markets;
- material resources: providing the company with the necessary production facilities, technical equipment, raw materials and other material components for production processes and services in international markets;
- human resources: professionalism and qualifications of staff, experience in international competition, language skills and cultural competence, ability to adapt to the specifics of work in different countries;
- intellectual property: the availability of patents, trademarks, technologies and other intangible assets that provide competitive advantages in the international market and help strengthen the company's position;
- organizational structure: efficiency of the company's management structure, ability to quickly adapt to changes in the international business environment and ensure flexibility in strategic decision-making;
- corporate culture: organizational values, norms and strategies that promote international contacts and adaptation to cultural and economic differences in different markets [2, c. 384].

External factors are not only the availability of resources, but also the ability of an enterprise to adapt to the changing conditions of the international environment, which significantly limits or expands opportunities for development. Among the key external factors that form the resource base of international business are the following:

- macroeconomic factors: economic stability, inflation, currency fluctuations, tax and financial policies that can both stimulate and support business activity in international markets;
- political factors: political stability, level of corruption, regulation of trade barriers, creation of political risks that may significantly affect the company's international operations;
- socio-cultural factors: cultural differences, language barriers, changes in consumer preferences, religious traditions that affect the demand for the company's products and services in different regions;

– technological factors: the level of technology development, accessibility and speed of innovation, the level of informatization and digitalization, which are factors for increasing competitiveness in international markets;

– competitive environment: intensity of competition in international markets, strategies of the main competitors, their strengths and weaknesses, as well as the possibility of cooperation or acquisition in foreign markets;

– legal regulation: national and international legislation governing international trade, investment, and protection of intellectual property rights, which is a factor in the stable operation of companies in the context of globalization [3, c. 107].

These factors are interrelated and interact with each other, causing mutual influence. For example, the availability of financial resources allows an organization to invest in technological development and attract qualified personnel. At the same time, changes in the political situation can significantly alter the investment climate and the availability of resources, which in turn affects the effectiveness of the business strategy. It is important to realize that resource potential is a dynamic object that is constantly changing under the influence of both internal and external factors. Therefore, the company must have a constant diagnosis of its resource potential, adapting its development strategies to the constant conditions of the global environment.

The key challenges facing international business are:

1. Unequal access to resources:

– geographical imbalances: concentration of resources in certain geographical regions limits opportunities for enterprises operating in less developed areas, thus causing an imbalance in global development;

– socio-economic inequality: the difference in the levels of economic development between countries becomes an obstacle to the equal distribution of resources, which creates competitive advantages for powerful market players and developed countries;

– monopolization of markets: the existence of market monopolies or oligopolies on certain resources can limit access to them for small enterprises, which reduces the level of competition.

2. Limited level of innovative technologies and lack of qualified personnel:

– digital divide: unequal access to innovative technologies among countries of the world puts enterprises from less developed regions at a disadvantage, making it difficult for them to progress towards technological progress;

– shortage of qualified personnel: the marriage of specialists with modern skills limits the opportunities for the development of new products and technologies, which are key elements of the innovation process;

– problems of intellectual property protection: for small and medium-sized enterprises, the existing adequate protection of intellectual property poses serious risks to their operations, which can jeopardize innovation.

3. Limited access to financial resources:

– high cost of capital: high interest rates and restrictions on access to credit resources make it difficult to finance international initiatives, which hinders rapid development;

– investors' risk aversion: foreign investors are cautious when financing projects in countries with high economic and political risks, which limits the availability of capital for innovative enterprises;

– difficulties in attracting investment: small and medium-sized enterprises often face barriers to attracting investment due to imperfect credit history or the availability of existing assets to provide collateral.

4. Volatile global markets and regulatory environment:

– currency volatility: constant fluctuations in foreign exchange rates can significantly affect the efficiency of international operations and reduce the predictability of results;

– trade wars and sanctions: escalation of international conflicts may lead to the introduction of trade barriers and economic sanctions, which complicates the access of enterprises to new markets and limits the opportunities for international business;

– diversity of regulatory requirements: each country has specific legal rules and regulations governing international trade and business activities, which creates difficulties for enterprises to adapt to different legal requirements.

International companies should develop strategies that would allow them to minimize the impact of these factors and use them as opportunities to improve efficiency and competitiveness in the global market. The use of modern technologies, adaptation to a changing legal environment, and attention to socio-cultural and environmental aspects of activities create a sustainable resource potential that will contribute to the development of international business in a globalized and thawing economic situation.

Given the complexity of the problems associated with the realization of the resource potential of international business, a systematic approach is needed, which involves the introduction of innovative solutions in such areas as:

1. Innovative technologies and digitalization: the creation and implementation of new technologies is a prerequisite for increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise in global markets. Digitalization of processes, automation of production, and the use of the latest information technologies can reduce costs, speed up production cycles, and improve product quality.

2. Human capital development: The resource potential of international business is impossible without highly qualified personnel. Therefore, special attention should be paid to investments in training and development of personnel, in particular through corporate universities, vocational training programs and the transition to flexible working methods. This allows the company to increase its adaptability to changes in the international market.

3. Intellectual resources management: in the context of globalization and intense competition, the protection of intellectual property, development of new patents, brands and technologies are essential elements for ensuring a sustainable competitive position in the market. The development of intellectual resources helps to ensure innovation and a high level of technological progress in the company.

4. Optimizing financial flows and attracting investments: developing and implementing effective financial strategies is the basis for ensuring stable financing of international projects. Another important aspect is attracting investments to expand production capacity, research and development, and to enter new markets. These companies need to create favorable conditions for investors, in particular through transparency of financial activities and effective risk management.

5. Environmental and social initiatives: modern business cannot stay away from solving global environmental and social problems. Implementation of the principles of sustainable development and green technologies, as well as active participation in social initiatives, can not only improve the company's image, but also open up new opportunities for cooperation with other businesses and governments.

6. Flexible regulation and adaptation to international standards: In a changing international legal environment, businesses need to be able to quickly adapt their strategies to new regulations and norms. Implementation of flexible approaches to managing legal aspects of international activities allows to reduce legal risks and effectively respond to changes in legislation.

Thus, to ensure the successful realization of the resource potential of international business, a comprehensive approach that promotes innovation, technology, management practices, and social responsibility is needed. This helps to create a stable foundation for the company's development in the context of global economic and political changes.

## List of sources

1. Andrievskiy P.O., Dmytruk V.G. Models of management of resource potential of enterprises in international economic systems. *Scientific Bulletin of Kyiv National Economic University*. 2023. №14. C. 29-38.
2. Genc M. (2020). Transforming Resource Potential into Competitive Advantage: a Multinational Perspective. *Journal of International Business Studies*, 51(3), 381-394. DOI: 10.1057/s41267-019-00263-0.
3. Verbeke A., & Kano L. (2021). Resource potential for development of international business. *Journal of World Business*, 56(2), 101-110. DOI: 10.1016/j.jwb.2020.101194.
4. Tkachenko L.P., Ivanova M.S. Innovative management of resource potential in the context of international business. *Scientific Bulletin of Odesa National University*. 2023. №9. C. 33-44.



## **RESEARCH OF THE PROBLEMS OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE FIELD OF HR MANAGEMENT**

**Kocziszky György, Doctor of Economics, professor, Rector of Budapest Metropolitan University, Budapest, Hungary**  
**Masalab O.V., PhD student**  
**National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine**

Today's multinational companies face numerous challenges in the field of human resource management (HR management). The globalization of the economy, cultural differences, the rise of remote work, and the development of technology create complex conditions for effective personnel management. The main challenges include attracting and retaining talent, adapting employees to a multicultural environment, managing remote teams, complying with labor laws in different countries, as well as introducing new technologies into HR processes [1-17].

Particular attention is paid to the need to create flexible strategies that allow companies to successfully adapt to changes in the global labor market [1, 4, 7]. In addition, the increasing importance of inclusion and diversity issues, as well as the management of career development and employee well-being, increase the complexity of HR managers' tasks.

The purpose of this study is to analyze the main problems of international companies in the field of HR management and to identify best practices to overcome them. HR management is part of the strategy of any organization. The personnel management system is one of the organizational bases, which allows you to competently and effectively build the activities of the organization itself [2, 6, 14]. When conducting international business, differentiation in socio-economic systems, differences in labor markets and cultural characteristics should be taken into account. In the context of globalization and the growth of the number of international companies, the topic is more relevant than ever.

The purpose of the study is to identify the problems of international companies in the field of personnel management, the solution of which will become the basis of HR management in international companies.

Researchers have also widely covered the issues of systems, mechanisms, methods, models of personnel management in foreign companies. In a dynamic external environment, the competitiveness of an economic entity largely depends on the human factor and the efficiency of personnel labor. In the context of the economic and demographic crisis, companies have to solve problems related to the search for highly qualified specialists and optimize the risk of losing such employees [7, 13]. All this places high demands on the personnel management system. For international companies, the choice of strategies for doing business and managing a company in the host country is a particularly important area due to competition both with national companies in the domestic market and in the world market with other international organizations. The personnel management system of an international company has its own characteristics, which are due to the multinationality of international teams, and therefore the search for cultural and psychological compatibility, the unification and exchange of knowledge and experience. At the current stage of the ESG strategy's particular popularity, the basis of personnel management in international companies should be the blocks of "human rights" and "good labor practices" [3, 9, 17]. Different levels of development of the institutional environment governing labor relations in different regions of presence of international companies can be used by the latter, not in the interests of employees. Adequate working hours are an essential part of decent work. It is a key element of working conditions and has a major impact on workers' incomes, well-being and living conditions.

Some of the main problems related to working hours persist since the beginning of the industrial era: excessive working hours and the need to protect the health and safety of workers by limiting working hours and providing adequate rest and recuperation periods, and which are enshrined in international labor standards. The prevalence of excessive working hours in

developing countries is quite high.

Occupational safety and health are vital components of decent work. Physical conditions and mental demands in the workplace largely determine the working conditions of workers. Accidents at work entail significant human, social and economic costs, which we must strive to eliminate by ensuring the safety of all workplaces. A high level of hazardous working conditions continues to be recorded even in economically developed countries.

In order to manage labor resources within a single company or on the scale of a national economy, it is necessary to observe the characteristics of each person, otherwise the problem of unequal opportunities for different groups of individuals, i.e. discrimination, is widespread. Today, there is a violation of the principle of equality and infringement of the dignity of the individual, based on such characteristics as race, skin color, religion, political beliefs, sex, age, nationality, etc. The consequence of labor discrimination against an individual worker or groups of workers can have a negative impact not only on the individuals and the organization in which the discrimination occurs, but also on the economy of the country as a whole. Negative changes in the social situation in the country can be considered as a scenario, since labor discrimination can serve as a basis for the development of xenophobia, sexism, ageism or other forms of intolerance or unfair treatment of people in society.

Horizontal and vertical gender segregation of employment leads to differences in working conditions, such as the gender pay gap and the overrepresentation of women in part-time jobs. Data for the EU countries show that the share of women in the total labor force has steadily and significantly increased and today it is 62% (47.1% in paid employment) [5, 8, 13]. Overall, these data indicate a reduction in gender inequality in terms of women's participation in the labour force. In the EU countries, the share of women managers has increased by 3.1% over the past decade and reached 30.6%. Significant progress has also been made in this regard, although there are still not enough women in leadership positions in the world – only 28%. In some developed countries, the gender wage gap continues to widen. In Germany, for example, in 2021, there is the largest pay gap in Europe, with women earning 78 cents for every euro earned by men. According to the OECD, the gender wage gap in Germany is almost 14%, 2% higher than the OECD average of 12.5% [9, 10].

In Ukraine, in 2021, women earned 28% less than men. The average salary of women in Ukraine in 2021 was 42.8 thousand rubles, men - 62.1 thousand rubles, which is 1.5 times more. Thus, the scientific study of this topic conducted by the authors showed that labor efficiency is influenced not only by organizational culture, but also by the attitude towards each individual. The world community is actively fighting discrimination in the field of labor relations, expanding the list of countries that have developed anti-discrimination legislation, making new amendments to international acts, etc. An analysis of the problems of HR management in international companies allows us to draw the following conclusions.

1. **Cultural differences.** To effectively manage multicultural teams, companies need to invest in cross-cultural adaptation and training programs. Successful examples show that embedding cultural diversity increases team innovation and effectiveness.

2. **Attracting and retaining talent.** Competition for highly skilled professionals requires flexible and tailored approaches, including professional development programs, flexible working conditions and competitive compensation.

3. **Digitalization of HR processes.** The introduction of technologies such as artificial intelligence and automation helps to optimize recruitment, improve the accuracy of employee performance evaluations, and improve workflow management.

4. **Inclusion and diversity.** Companies that implement inclusion policies achieve better financial and reputational indicators, as well as improve teamwork.

5. **Remote team management.** With the rise of remote work, it is important to develop a digital infrastructure that promotes effective communication and maintain a high level of employee engagement.

Successful HR management in global companies therefore requires a holistic approach that includes strategic planning, the use of technology, and cultural sensitivity. These measures will allow companies to remain competitive in the context of globalization and a dynamically developing labor market.

## References

1. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи // *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 24. С. 153-158.
2. Tkachev M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
3. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliav V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
4. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
5. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.
6. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191-198.
7. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
8. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
9. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ «ХПІ». 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
10. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо–підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
11. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
12. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
13. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
14. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
15. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
16. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. – 401с.
17. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.

# **STUDY OF IMPORT SUBSTITUTION OPPORTUNITIES IN UKRAINE AND HUNGARY**

**Nagy Szabolcs,**

***Doctor of Economics, Professor, Deputy Dean of the Faculty of Economics University of Miskolc, Miskolc, Hungary***

**Kosenko S.A., Student**

**National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine**

Import substitution is an important area of economic policy for many countries seeking to reduce dependence on external supplies and strengthen the domestic economy. For Ukraine and Hungary, this issue is especially relevant, given the external economic challenges, such as the volatility of world markets, geopolitical factors and the need to increase the competitiveness of national economies [1-16].

Ukraine has significant potential for import substitution due to its natural resources, agricultural sector and industrial production. In turn, Hungary, as a member state of the European Union, uses EU programs to support local producers and stimulate innovation in key industries [1, 4, 9].

The purpose of this study is to analyze the opportunities and limitations of import substitution in Ukraine and Hungary, to identify successful approaches that can be used to stimulate domestic production, and to identify the factors that impede the effective implementation of the import substitution policy [2, 6, 12].

For many years, Hungary and Ukraine have sought to integrate into the world trade market, make their economies as open as possible, followed the principles of MRT, and developed their competitive advantages. As a result, many vital industries were not developed enough to compete with imported counterparts in quality and volumes.

The desire for economic independence has set Hungary and Ukraine the task of replacing imported industries with domestic ones in the shortest possible time. As world practice shows, the implementation of such a task requires a lot of time, competent distribution of resources, the introduction of special approaches that take into account the national characteristics of the economy, the introduction of preferential tax regimes for priority industries, and strict control by the state.

In this regard, it becomes relevant to determine the factors affecting the implementation of the import substitution policy and the prospects for using methods to support national producers in the most vulnerable industries. The purpose of the study is to identify the key factors affecting the successful implementation of the import substitution policy in the economies of Ukraine and Hungary in modern conditions.

The task of replacing imported products with domestic analogues is largely determined by the nature of the dependence of the national economy on imports. The main goal of import substitution is to create an environment for the national industry in which the greatest growth will be observed. Sustainable economic development of the state is possible only in the case of a significant increase in the level of industrial self-sufficiency, an increase in the volume of production within the country [3, 11, 15].

The modern import substitution strategy involves a transition to the production, first of all, of science-intensive and high-tech products. This applies to industries such as aircraft construction, mechanical engineering, medicine, IT technologies, electronics, pharmaceuticals and others. At the same time, it is necessary that the product created at import-substituting industries should be oriented not only to the domestic market, but also to the foreign one. Only in this case the level of competitiveness of products will be acceptable [1, 7].

Now the problem of import substitution has become especially acute. The most successful example is the state policy of localization in order to promote Ukrainian auto production. Back in the early 2000s, Ukraine reduced customs duties on the imported automotive industry, setting the condition that importers would transfer part of the production

volumes to Ukraine. The state has signed investment contracts with obligations of producers of products or services to increase local added value, subject to the production of goods annually in the specified volume. At the same time, the Ukrainian government used zero duty on products necessary for the production process. Almost all sectors of the automotive industry enjoy such benefits today. Now, the successful process of import substitution requires an appropriate favorable macroeconomic environment, certain conditions and factors. Let's consider some of them.

*Competition and monopolies.* The generally accepted opinion of ordinary people is that if Western companies leave, then there will be less competition, Ukrainian and Hungarian manufacturers will freely take their place and their development will go faster. In reality, it is competition that contributes to the development of business both in the foreign and domestic markets. In industries where there are few competitors, monopolies are inevitably formed, as, for example, in the

gas market. In powerful and prosperous economies, there is strong competition: the slightest advantages of one give him a chance to survive, the rest go bankrupt, their assets and personnel are lured away to other successful companies, etc.

The country's economy ultimately depends on how *the available resources* are used. With a monopoly, the situation does not change for years and decades, since producers have no incentive to change and develop.

*Financing.* The financial system in Ukraine is arranged in such a way that banks are not interested in financing production. Therefore, state programs are needed to support banks and the real sector of the economy with cheap money through project financing [4, 12].

*Public procurement.* One of the effective tools for stimulating the production process is the state order. For example, in China, for 30 years, public procurement has been used to encourage certain domestic industries by the state. In Ukraine, the practice of public procurement was not widely used, but was used only for critical industries, locally. To obtain real results, cash injections of about several trillion rubles are needed annually in order to maintain domestic production. *Solvency of the population.* Low incomes of companies and households reduce their purchasing power, thereby narrowing the market, and very often production decreases precisely because of the lack of a developed domestic market – a kind of vicious circle. As a result, it is necessary to saturate the economy with money supply, since *the level of monetization* in Ukraine is three to four times less than in industrially developed countries.

*Labor resources.* In the context of the formation of an innovative economy, high-tech industries will need highly qualified personnel. Modern complex technologies, the spread of computer and information technology presuppose the availability of labor resources of a new type. The availability of promising young specialists in the field of modern technologies is considered by the government of Ukraine as one of the most important factors in stimulating import substitution in the field of high technologies. An analysis of the possibilities of import substitution in Ukraine and Hungary allowed us to draw the following conclusions. Ukraine has a strong position in the agro-industrial complex, metallurgy and equipment production. The active development of these industries can reduce dependence on imports and strengthen the domestic market. However, in order to realize the potential, it is necessary to modernize production facilities, attract investments and solve logistics problems. Hungary relies on the development of high-tech industries, such as automotive, electronics and pharmaceuticals. Support from the EU and the attraction of foreign investors contribute to the creation of value chains within the country. An important barrier remains the limited domestic market, which requires a focus on export strategies. Common challenges for both countries are: lack of skilled labor and technology, insufficient investment in R&D (research and development), high level of dependence on imports of critical goods such as energy.

For Ukraine and Hungary, an important task is to create incentives for local producers, such as tax incentives, government subsidies and support for startups. The development of

infrastructure, the improvement of transport logistics and the introduction of digital technologies will accelerate the implementation of import substitution programs. International cooperation and exchange of experience between Eastern European countries will help to find better solutions to common problems.

In conclusion, it can be noted that a successful import substitution policy in Ukraine and Hungary requires a comprehensive approach, including state support, private investment and international cooperation. Such measures will not only reduce dependence on imports, but also strengthen the economic stability of both countries.

#### References:

1. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.
2. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.*
3. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.*
4. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191-198.
5. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
6. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва.* Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
8. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
9. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
10. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
11. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
12. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
13. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промислового підприємства: сутність и задачи // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
14. Tkachev M.M., Kobieliieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
15. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
16. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. – 401с.

## КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО АВТОРИНКУ

Козицька Г.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та митної справи  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Прискорений розвиток і поява нових технологій забезпечують модель розвитку цивілізації, яка виходить з необхідності дотримання балансу між вирішенням соціальних, економічних та екологічних проблем. Автомобільна галузь, займаючи важливе місце в структурі сучасної світової економіки, безсумнівно, зазнає суттєвого впливу зазначених вище тенденцій і вносить свій вклад у стійкий розвиток світової спільноти.

Автомобілебудування відіграє важливу роль у сучасному суспільстві, впливаючи на різні аспекти економіки та суспільного розвитку, зокрема через:

- забезпечення економічних інтересів країн. Автомобільна промисловість являється ключовим сектором економіки багатьох країн. Виробництво та продаж автомобілів створюють робочі місця, стимулюючи експорт та залучення інвестицій, сприяючи тим самим економічному зростанню;

- підтримку обороноздатності держави. Автомобілебудування забезпечує виробництво військових транспортних засобів, які використовуються для оборони та національної безпеки, чим відіграє важливу роль у забезпеченні обороноздатності країни;

- задоволення потреб населення у переміщенні. Автомобілі дозволяють людям швидко та зручно пересуватися, що важливо як для особистих, так і для професійних потреб. Вони забезпечують доступ до роботи, освіти, медичних послуг та інших соціальних та економічних можливостей;

- зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. В останні роки більшість підприємств автомобілебудування активно працюють над зменшенням негативного впливу на навколишнє середовище, що включає розробку та впровадження «екологічно чистих» технологій, збільшення випуску електромобілів, Все це сприяє зменшенню шкідливих викидів у повітря та збереженню довкілля й природних ресурсів.

Аналіз динаміки світового ринку проведений на основі статистичних даних Міжнародної організації виробників автомобілів засвідчив що у 2023 році обсяг продажів на світовому автомобільному ринку був зафіксований на рівні 2558,59 млрд дол. [1].

Загальна тенденція продажів автомобілів демонструє спочатку зростання в період з 2015 по 2017 рік, після чого спостерігається незначний спад реалізації в середньому на рівні 2% на рік. Найбільше падіння продажів на 14,07% відбулося у 2020 році через пандемію COVID-19; після чого обсяги реалізації частково відновилися, однак так і не досягли рівня 2015 року. Серед найбільш постраждалих регіонів були Європа та Південна Америка: продажі автомобілів зменшилися відповідно приблизно на третину та на чверть у порівнянні з 2019 роком. У США та Індії продажі впали на 17%, у Японії – на 10%. У Китаї, найбільшому та найдинамічніше зростаючому автомобільному ринку світу, продажі знизилися на 6,1% і становили трохи менше 20 мільйонів автомобілів [2,3].

Незважаючи на позитивні темпи зростання продажів, результати залишаються все ще нижчими, ніж у 2019 році. У 2022 році на світовому ринку було реалізовано 82,92 млн автомобілів, що на 2,4% більше у порівнянні з попереднім періодом.

Значні труднощі, які останніми роками переживає світовий автомобільний ринок, зумовлені низкою факторів:

- глобальною фінансово-економічною кризою;
- поступовим перенасиченням світового ринку;
- все більш виразною кризою надвиробництва;
- зниженням темпів зростання попиту на автомобілі в розвинених країнах;

- падінням індексу споживчої довіри на тлі торгових війн і геополітичної напруженості на міжнародній арені.

Усе це суттєво змінило товарну та географічну структуру як ринку галузі так і виробництва. На географічну структуру автомобільного виробництва найбільше вплинули наступні фактори:

- повільні чи негативні темпи зростання попиту на основних ринках;
- зростання екологічних вимог до виробництва автомобілів у багатьох розвинених країнах, що призвело до додаткових операційних витрат і труднощів для їх автовиробників і, як наслідок, до часткової втрати конкурентних переваг;
- значний потенціал ринків, відносно низька вартість ресурсів та можливість отримання пільгових умов на ринках, що розвиваються.

Змінюваний ландшафт ринку змушує його учасників адаптуватися до загострення боротьби за споживача. Висока конкуренція вимагає впровадження в автомобілі все більше технологічних інновацій, але при цьому змушує виробників утримувати ціни на мінімальному рівні. Наприклад, успіх Китаю на світовому автомобільному ринку пояснюється не лише високими темпами зростання національної економіки та низькою вартістю ресурсів у країні, але й значними інвестиціями в дослідження та розробки, впровадженням передових виробничих технологій, залученням кращих закордонних спеціалістів у сфері комп'ютерного інжинірингу, здатних розробляти конкурентоспроможну продукцію.

Необхідність заміни застарілого автопарку, який переважно оснащений двигунами внутрішнього згоряння, на новий та екологічний транспорт є основним фактором, що стимулюватиме зростання світової автомобільної промисловості протягом наступного десятиліття. У зв'язку з цим найбільші світові автовиробники активно розвивають програми виробництва та виведення на ринок електромобілів і гібридів, а також розробки інтелектуальних систем керування автомобілями.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що ключовими драйверами трансформації, здатними змінити автомобільний ринок, є технологічні інновації індустрії 4.0 та проактивні принципи сталого розвитку.

### Список використаних джерел

1. Аналіз ситуації на авторинку в цифрах. URL: [https://podborauto.ru/article/Analitica\\_auto](https://podborauto.ru/article/Analitica_auto)
2. Автомобільний ринок США. URL: <http://fra.org.ua/uk/an/publikatsii/analitika/u-viriplanietarnogho-avtorinku-2017-2022>
3. Hancock T. The US Hasn't Noticed That China - Made Cars Are Taking Over the World. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-26/how-china-is-quietly-dominating-the-global-car-market>



## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**

**Майстро Р.Г., к.е.н., доцент**

**доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин**

**Гавриш О. О.**

**старший викладач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин**

**Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»**

У сучасному світі глобальні економічні зміни значно впливають на функціонування та розвиток міжнародного бізнесу. Ці зміни обумовлені низкою факторів, включаючи глобалізацію, диджиталізацію, політичну нестабільність, кліматичні зміни та розвиток нових технологій. Міжнародний бізнес змушений адаптуватися до цих викликів, впроваджуючи інноваційні підходи та переглядаючи традиційні бізнес-моделі. Проаналізуємо основні напрями трансформації міжнародного бізнесу. Диджиталізація бізнес-процесів є одним з основних напрямків трансформації міжнародного бізнесу. Диджиталізація стала основним драйвером змін у міжнародному бізнесі. Компанії переходять на цифрові платформи, використовуючи технології штучного інтелекту, хмарні обчислення та великі дані [1].

Диджиталізація бізнес-процесів є ключовим фактором трансформації міжнародного бізнесу. Вона дозволяє компаніям підвищувати ефективність, оптимізувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність на глобальному ринку. Основні аспекти диджиталізації включають впровадження технологій штучного інтелекту (AI), хмарних обчислень, аналізу великих даних (Big Data) та автоматизації процесів. Впровадження штучного інтелекту (AI) значно впливає на всі аспекти бізнесу: від управління ланцюгами постачання до взаємодії з клієнтами. Оптимізація процесів дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка даних, управління складом і прогнозування попиту. Персоналізація клієнтського досвіду набуває іншого рівня завдяки використанню AI для аналізу поведінки клієнтів, що дозволяє компаніям створювати персоналізовані пропозиції. Так, Netflix використовує алгоритми AI для рекомендації контенту своїм користувачам, ґрунтуючись на їхніх переглядах і вподобаннях. Також компанія Amazon, одна з найбільших міжнародних компаній, використовує алгоритми машинного навчання для персоналізації клієнтського досвіду та оптимізації логістичних процесів.

Використання хмарних обчислень (Cloud Computing) забезпечує міжнародним компаніям гнучкість, масштабованість та доступність. Важливим також є глобальний доступ до даних. Аналіз великих даних (Big Data) відкриває нові можливості для бізнесу. Це і прогнозування трендів (аналіз даних дозволяє компаніям передбачати зміни на ринку та адаптувати стратегії) і управління ризиками. Автоматизація дозволяє підвищити продуктивність, мінімізуючи людський фактор. Це, насамперед, роботизація: використання роботів для виконання стандартних операцій, таких як пакування або сортування товарів. До цього напрямку відносяться CRM-системи, що відзеркалюються в автоматизація продажів та маркетингу через системи управління клієнтськими відносинами. Також інтернет речей стає важливим інструментом для оптимізації виробничих та логістичних процесів. Пристрої IoT збирають інформацію про стан обладнання, логістичні процеси та товари. IoT забезпечує злагоджену роботу між виробничими лініями, складськими приміщеннями та транспортом. Так, компанія Bosch використовує IoT для підвищення ефективності своїх виробничих процесів і зниження простоїв обладнання [2].

Міжнародні компанії все частіше використовують цифрові платформи для доступу до глобальних ринків. Це, насамперед, електронна комерція. Бренди створюють власні онлайн-магазини або співпрацюють із маркетплейсами, такими як Amazon, eBay, Alibaba.

Розвиток фінансових технологій (FinTech) також набирає обертів. Віртуальні платіжні системи та блокчейн спрощують міжнародні транзакції. Наприклад, PayPal надає бізнесам можливість здійснювати транзакції з клієнтами по всьому світу швидко та безпечно. Отже, диджиталізація бізнес-процесів не лише сприяє ефективності та конкурентоспроможності, але й відкриває нові можливості для інновацій у міжнародному бізнесі. Компанії, які активно впроваджують цифрові технології, здатні краще реагувати на виклики сучасного ринку та посилювати свою позицію в глобальній економіці [2].

Важливим напрямком трансформації міжнародного бізнесу є зростання ролі екологічної відповідальності. Зміни клімату змушують компанії включати принципи сталого розвитку в свою стратегію. Бізнеси інвестують у відновлювані джерела енергії, зменшують вуглецевий слід та адаптуються до екологічних регуляцій. Так, компанія Unilever запустила програму "Sustainable Living Plan", яка спрямована на зниження негативного впливу на довкілля та створення сталого бізнесу.

Екологічна відповідальність стала однією з головних складових стратегій міжнародних компаній через посилення глобальних кліматичних викликів, зміну регуляторного середовища та зростання екологічної свідомості споживачів. Усе більше компаній інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність, інвестуючи у відновлювані джерела енергії, впроваджуючи інновації для зменшення вуглецевого сліду та пристосовуючись до екологічних регуляцій. Сталий розвиток передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності компанії. Багато міжнародних компаній створюють стратегії, які спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs), визначених ООН [3].

Також компанії переходять на моделі, які передбачають повторне використання ресурсів і зменшення відходів. Цікавим є приклад ІКЕА, яка розробила програму повторного використання меблів, пропонуючи клієнтам здавати старі вироби для переробки або перепродажу. Інвестиції у відновлювані джерела енергії стають важливим напрямком розвитку міжнародного бізнесу. Відновлювані джерела енергії стають ключовим компонентом екологічних ініціатив у бізнесі. Міжнародні компанії інвестують у сонячні панелі, вітряні турбіни та інші відновлювані технології для забезпечення енергетичних потреб. Співпраця з постачальниками, які використовують відновлювані ресурси, зменшує загальний вплив бізнесу на навколишнє середовище. Так, компанія Google досягла 100% використання відновлюваної енергії для своїх дата-центрів і офісів, активно інвестуючи у сонячні та вітрові ферми. Зменшення викидів парникових газів стало однією з основних цілей компаній, які прагнуть до екологічної відповідальності, а також оптимізація виробничих процесів та інфраструктури для скорочення споживання енергії. Деякі компанії ставлять цілі досягти нульових викидів CO<sub>2</sub>, використовуючи компенсаційні механізми, такі як посадка лісів. Так, Microsoft оголосила про намір стати "карбоново-негативною" до 2030 року, компенсуючи всі свої викиди, починаючи з моменту заснування компанії.

Бізнеси, які демонструють свою екологічну відповідальність, отримують більше підтримки від клієнтів і партнерів. Ринок "зелених" облігацій і фондів швидко зростає, що стимулює компанії до впровадження екологічних практик. Підтвердженням цього є той факт, що BlackRock, одна з найбільших інвестиційних компаній світу, оголосила про пріоритетність екологічно відповідальних проєктів. Таким чином, зростання ролі екологічної відповідальності є не лише моральним обов'язком міжнародних компаній, але й важливою умовою їхньої конкурентоспроможності. Інтеграція принципів сталого розвитку, інвестиції у "зелені" технології та адаптація до екологічних регуляцій допомагають бізнесу не лише зберегти довіру споживачів, але й забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Хоча глобалізація продовжує залишатися важливим трендом, деякі компанії акцентують увагу на локалізації виробництва через ризики, пов'язані з ланцюгами постачання. Війни, пандемії та торгові конфлікти призводять до перегляду традиційних

схем постачання. Так, Toyota реалізує стратегію "Just-in-Case", розширюючи місцеві склади для зменшення ризиків у випадку перебоїв постачання. Глобалізація протягом останніх десятиліть значно вплинула на розвиток міжнародного бізнесу, сприяючи інтеграції економік, зростанню міжнародної торгівлі та розширенню глобальних ланцюгів постачання. Проте останні роки відзначаються одночасним зміцненням процесів регіоналізації, що обумовлено геополітичними конфліктами, пандемією COVID-19, війною в Україні, порушеннями в логістиці та підвищенням інтересу до локалізації виробництва [4].

Глобалізація залишається ключовим чинником економічного зростання та розвитку багатьох компаній. Глобалізація дозволяє компаніям отримувати доступ до нових ринків та збільшувати обсяги продажів. Також розміщення виробничих потужностей у країнах із нижчими витратами на робочу силу та сировину знижує собівартість продукції. Наприклад, Apple виробляє свою продукцію в багатьох країнах світу, включаючи Китай, завдяки низьким витратам на виробництво та розвиненій інфраструктурі. Компанії інтегрують постачальників, виробників і дистриб'юторів з різних країн для ефективної роботи на глобальному рівні.

Регіоналізація стає відповіддю на нові виклики глобалізації. Вона передбачає зміщення акценту на розвиток локальних ринків, виробництв і ланцюгів постачання у межах певного регіону. Зрозуміло, що існують ризики глобальних ланцюгів постачання. Це, насамперед, війни, санкції, пандемія та інші кризи порушили стабільність міжнародних поставок. Багато компаній скорочують залежність від далеких постачальників, створюючи виробництво ближче до кінцевого споживача. Так, компанія Toyota змінила стратегію з "Just-in-Time" на "Just-in-Case", створюючи додаткові запаси компонентів і локалізуючи виробництво в регіональних хабах.

Необхідно зазначити, що глобалізація стикається з обмеженнями через посилення геополітичної напруги. Це, насамперед, санкції та торгові бар'єри. Наприклад, санкції між США та Китаєм змусили багато компаній переглянути свої ланцюги постачання. Компанії шукають нові ринки збуту та постачальників у країнах, які є економічно та політично стабільнішими. Так, Європейські компанії диверсифікують свої ланцюги постачання, щоб зменшити залежність від Китаю. Регіоналізація також стимулюється розвитком регіональних торгових блоків, таких як зони вільної торгівлі та спільні виробничі хаби. Цікавим є поєднання глобалізації та регіоналізації, цей процес називається глокалізація, яка об'єднує переваги глобалізації та регіоналізації, дозволяючи компаніям адаптуватися до регіональних особливостей, зберігаючи глобальний масштаб. Компанії створюють продукти, які відповідають культурним та економічним особливостям певного регіону. Так, McDonald's пропонує регіональні меню, адаптуючи свої страви до місцевих традицій (наприклад, "МакМаффін з рисом" в Азії). Також цей процес відбувається через відкриття локальних офісів для ефективнішого управління та комунікації з місцевими партнерами [5].

Отже, глобалізація та регіоналізація не є взаємовиключними процесами, а швидше взаємодоповнюючими стратегіями. У сучасному міжнародному бізнесі компанії мають шукати баланс між глобальними можливостями та локальними особливостями, адаптуючи свої стратегії до швидкозмінних економічних та політичних умов. Поєднання глобального масштабу та регіональної гнучкості дозволяє компаніям забезпечувати стабільний розвиток навіть в умовах нестабільності.

Глобалізація також впливає на підходи до управління персоналом. У сучасному світі, де технології, глобалізація та економічні зміни змушують компанії адаптувати свої стратегії, підходи до управління персоналом також переживають значні трансформації. Поява нових робочих умов, зокрема, через дистанційну роботу, а також зростаюча конкуренція за таланти, вимагають від компаній застосування інноваційних стратегій для ефективного управління людським капіталом. З впровадженням технологій для дистанційної роботи, компанії почали переглядати свої підходи до організації робочого

процесу. Згідно з опитуваннями, понад 40% працівників у світі віддають перевагу гнучким умовам роботи, а компанії, що впроваджують дистанційну роботу, можуть залучати таланти з різних куточків світу. Так, технологічні компанії, такі як Microsoft та Zoom, активно використовують віддалену роботу та створюють спеціальні платформи для взаємодії з працівниками. Багато компаній обрали гібридну модель роботи, яка дозволяє співробітникам працювати частину часу в офісі, а частину — дистанційно. Гібридність дає компаніям можливість зберігати переваги фізичних зустрічей та забезпечити гнучкість для співробітників. Компанії Google та Amazon реалізують політику гібридної роботи, яка дозволяє працівникам вибирати місце роботи на певні дні тижня. Відкритість в управлінні та комунікації дозволяє уникати «скляної стелі» для співробітників та сприяє більшій залученості. Інструменти для віддаленої комунікації, такі як Slack, Zoom, Microsoft Teams, дозволяють підтримувати безперервну взаємодію серед команд, навіть якщо вони фізично віддалені. Також, в умовах глобалізації компанії повинні звертати увагу на інклюзивність і різноманітність в команді, створюючи середовище, де кожен співробітник відчуває себе важливим і має рівні можливості для кар'єрного росту. Це може включати рівність у можливостях працевлаштування, гнучкі умови для жінок, підтримку людей з обмеженими можливостями. Наприклад, компанія Accenture активно працює над створенням різноманітних команд, зокрема, має програми для підтримки жінок в технологічних галузях.

Застосування новітніх технологій дозволяє автоматизувати багато процесів управління персоналом, роблячи їх більш ефективними та зручними. Застосування штучного інтелекту для оцінки кандидатів, прогнозування ефективності працівників і навіть для управління робочими потоками дозволяє компаніям приймати більш обґрунтовані рішення. У Google використовуються інструменти на основі штучного інтелекту для прогнозування успішності нових кандидатів, що дозволяє оптимізувати процес рекрутингу [6]. Таким чином, зміни в підходах до управління персоналом, зокрема впровадження дистанційної та гібридної роботи, збільшення уваги до розвитку талантів, а також інтеграція нових технологій, створюють нові можливості для компаній. У результаті, організації мають шанс не лише залучати та утримувати найкращих спеціалістів, а й створювати інноваційне і ефективне робоче середовище, що відповідає вимогам сучасного бізнесу.

Неможливо оминати і такий надзвичайно важливий напрямок трансформації міжнародного бізнесу як інновації у маркетингу та комунікаціях. У умовах швидких змін на світових ринках, зростання конкуренції та розвитку новітніх технологій компанії все більше звертаються до інновацій у маркетингу та комунікаціях, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Використання соціальних мереж, платформ електронної комерції, інструментів таргетованої реклами та інфлюенс-маркетингу змінює традиційні стратегії просування брендів, формуючи нові підходи, які активно використовуються міжнародними компаніями для досягнення своїх цілей. Традиційні методи маркетингу, такі як телереклама, зовнішня реклама, прес-реклама та інші, поступово відходять на другий план, уступаючи місце більш сучасним, швидким та економічним способам комунікації з потенційними клієнтами. Цифрові технології дозволяють брендам значно точніше орієнтуватися на свою цільову аудиторію та швидко коригувати стратегії на основі отриманих даних [7].

Соціальні мережі стали основним інструментом для взаємодії з потенційними клієнтами. Платформи, такі як Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, LinkedIn, надають можливість не тільки комунікувати з цільовою аудиторією, а й відстежувати її реакцію на рекламу, пости та контент. Компанії активно використовують соціальні мережі для створення брендівих спільнот, покращення взаємодії з клієнтами, а також для збору відгуків і персоналізації сервісів. Цікавим є досвід компанії Starbucks, яка активно використовує Instagram для просування нових продуктів, організації конкурсів і взаємодії з прихильниками бренду, таким чином збільшуючи лояльність клієнтів та залучаючи

нових покупців.

Також активно розвивається інфлюенс-маркетинг (від англ. influence – вплив) та став важливим інструментом просування продуктів і послуг. Співпраця з популярними блогерами та лідерами думок на соціальних платформах дозволяє брендам розширити охоплення та залучити нових клієнтів. Компанії активно співпрацюють з інфлюенсерами, чії аудиторії відповідають їхній цільовій групі. Вибір інфлюенсерів залежить від таких факторів, як кількість підписників, рівень залученості аудиторії та сумісність їхніх цінностей з цінностями бренду. Інфлюенсери можуть просувати бренди через різні формати контенту — від постів в Instagram до відео на YouTube чи TikTok. Так, Coca-Cola активно співпрацює з інфлюенсерами в різних країнах для просування своїх нових смаків і лімітованих випусків продукції, використовуючи популярність блогерів для підвищення впізнаваності бренду. Вірусний контент також може стати потужним інструментом для швидкого просування бренду. Вірусне відео або мем може розповсюджуватися через соціальні мережі з величезною швидкістю, збільшуючи впізнаваність бренду без значних витрат на рекламу. Креативні та нестандартні маркетингові кампанії, що викликають емоції або гумор, здатні стати вірусними. Бренди використовують цей інструмент для досягнення широкої аудиторії та підвищення інтересу до своїх продуктів. Кампанії з популярними вірусними роликами, такими як «Share a Coke» від Coca-Cola, де на пляшках були імена, стали популярними серед користувачів, що активно публікували фотографії у соцмережах.

Отже, інновації у маркетингу та комунікаціях стали не просто модною тенденцією, а необхідністю для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Використання соціальних мереж, таргетованої реклами, інфлюенс-маркетингу та вірусного контенту допомагає брендам досягти нових висот у взаємодії з клієнтами, створюючи персоналізовані та ефективні маркетингові кампанії, що відповідають вимогам сучасного ринку [7, 8].

Таким чином, трансформація міжнародного бізнесу є необхідною умовою для виживання та зростання в умовах глобальних економічних змін. Успішні компанії інтегрують диджиталізацію, екологічну відповідальність, інновації та адаптацію до нових реалій, створюючи конкурентні переваги на глобальному ринку. Ці тенденції визначатимуть майбутнє міжнародного бізнесу та сприятимуть його сталому розвитку.

### Список використаних джерел

1. Головка В. М., Федоренко В. І. Міжнародний бізнес: глобальні тенденції та виклики. Київ: КНЕУ, 2018.
2. Логвиненко А. В. Міжнародний бізнес в умовах цифрової трансформації. Київ: Видавництво «Освіта», 2020.
3. Бородін В. М. Міжнародний бізнес у нових економічних реаліях. Київ: Наукова думка, 2020.
4. Шеремета В. М. Міжнародний бізнес та глобалізація: тенденції розвитку. Харків: ХНЕУ, 2019.
5. Шпак О. М. Глобалізація та міжнародний бізнес: економічні аспекти. Львів: Магнолія 2006, 2020.
6. Яценко В. В. Трансформація міжнародної економіки: виклики глобалізації. Київ: Ніка-Центр, 2017.
7. Ковальчук С. Інтернет-маркетинг: стратегії та інструменти. Київ: Академвидав. 2020
8. Пономаренко Л. А. Трансформація глобальної економіки: теорія та практика. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2018.

## РЕГУЛЯТОРНІ РИЗИКИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Лепський Р. С.

аспірант кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в умовах динамічних змін регуляторного середовища, що значно впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Постійні зміни у митному законодавстві, податкових режимах, експортно-імпортних правилах, а також впровадження санкційних обмежень створюють додаткові виклики для компаній. Успішне управління регуляторними ризиками стає критичним фактором конкурентоспроможності та стійкості міжнародного бізнесу. Враховуючи взаємозв'язок між державними органами та приватним сектором, компанії змушені розробляти ефективні механізми адаптації до регуляторних змін.

Основні виклики регуляторних ризиків:

1. Зміни у митному та податковому регулюванні.

Постійні зміни у митних тарифах, податкових режимах та умовах оформлення міжнародних угод можуть впливати на витрати та прибутковість бізнесу. Наприклад, введення додаткових мит або обмежень на певні товари може зменшити доступність ринків. Крім того, різниця у податкових ставках між країнами ускладнює фінансове планування міжнародних компаній.

2. Санкційні обмеження та політичні ризики.

Політична нестабільність і санкції можуть блокувати доступ компаній до ринків, фінансових операцій або навіть призводити до розриву контрактів. Багато компаній стикаються з ризиками втрати активів через раптові зміни санкційної політики держав. Окрім цього, політична напруженість може призводити до нестабільності валютних курсів, що ускладнює прогнозування фінансових потоків.

3. Екологічне та технічне регулювання.

Все більше країн впроваджують жорсткі екологічні стандарти, що змушує компанії адаптувати свою продукцію та виробничі процеси. Вимоги щодо сертифікації та відповідності міжнародним технічним стандартам можуть ускладнювати вихід на нові ринки. Наприклад, директиви ЄС щодо скорочення викидів CO<sub>2</sub> змушують компанії інвестувати значні кошти у модернізацію виробництва.

4. Ліцензування та бюрократичні бар'єри.

У різних країнах можуть існувати складні процедури отримання ліцензій для ведення бізнесу або експорту певних категорій товарів. Додаткові перевірки, вимоги щодо місцевого партнерства або обмеження на іноземне володіння компаніями ускладнюють вихід на нові ринки.

Методи управління та мінімізації регуляторних ризиків:

1. Впровадження ефективних комплаєнс-стратегій.

Використання міжнародних стандартів корпоративного управління та внутрішнього контролю дозволяє своєчасно ідентифікувати та мінімізувати регуляторні ризики. Компанії, які мають чітко визначені політики відповідності, можуть ефективніше реагувати на зміни у законодавстві.

2. Юридична адаптація та аналіз законодавства.

Постійний моніторинг змін у законодавстві, а також залучення міжнародних юридичних експертів допомагає компаніям швидко адаптувати свою діяльність до нових вимог. Використання аналітичних інструментів дозволяє прогнозувати потенційні ризики та готувати варіанти їхнього усунення.

### 3. Диверсифікація ринків та логістичних ланцюгів.

Використання альтернативних маршрутів постачання та розширення присутності на різних ринках дозволяє знизити залежність від конкретних регуляторних режимів. Наприклад, компанії можуть розглядати можливість співпраці з кількома постачальниками з різних країн, щоб уникнути перебоїв у постачанні.

### 4. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів.

Використання сучасних інформаційних систем для управління регуляторними ризиками допомагає зменшити вплив людського фактору та прискорити процес адаптації до нових вимог. Наприклад, автоматизовані системи управління імпортом та експортом дозволяють уникати помилок у митному оформленні.

### 5. Стратегічне партнерство та лобіювання.

Участь у міжнародних бізнес-асоціаціях, торгових палатах та співпраця з урядовими структурами дозволяє компаніям отримувати актуальну інформацію про регуляторні зміни та впливати на процеси їхнього впровадження. Залучення професійних лобістів може допомогти у вирішенні складних юридичних питань.

Регуляторні ризики залишаються одними з ключових викликів у зовнішньоекономічній діяльності. Їх ефективне управління вимагає системного підходу, включаючи моніторинг змін у законодавстві, застосування комплаєнс-стратегій, юридичну підтримку та диверсифікацію ринків. Використання сучасних технологій та аналітики сприяє підвищенню адаптивності компаній до нових умов міжнародного бізнесу, що дозволяє зберігати конкурентні переваги навіть у нестабільному середовищі. Довгострокова стратегія управління регуляторними ризиками включає як внутрішню оптимізацію бізнес-процесів, так і активну взаємодію з державними регуляторами та міжнародними організаціями. Тільки комплексний підхід дозволить міжнародним компаніям ефективно функціонувати в умовах постійно змінюваного регуляторного середовища.

## Список літератури

1. Геєць В.М., Семиноженко В.П., Кваснюк Б.Є. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: В 3 т. / За ред. В.М. Геєця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка – К.: Фенікс, 2007. – Т. 1. – 544 с.

2. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: [монографія] / В. Т. Шлемко, І. Ф. Бінько. – К.: НІСД, 2007. – 144 с.

3. Dunning, J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy* 2nd edition/ Edward Elgar Publishing. 2008. - 920 с.

**Секція 5**  
**Міжнародний маркетинг. Міжнародна**  
**логістика**



## **BEHAVIOR OF CONSUMERS OF CLOTHING MADE OF ECO-MATERIALS IN THE EUROPEAN UNION, THE USA AND UKRAINE**

**Man Marian, *Doctor of Economics, Professor, University of Petrosani, Petrosani, Romania***

**Tkachov M.M., *PhD in Economics, Associate Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine***

As the global presence of retailers has increased dramatically, it is important to understand their impact on sustainable consumption, especially among fashion-conscious consumers. associated wastes are increasingly recognized as hazardous to the environment, which has attracted the attention of organizations and individuals responsible for sustainable development. Some critics argue that fast fashion is not viable because inexpensive and disposable fashion clothes cause serious environmental problems on a global scale. Frequent wardrobe changes are especially noticeable among young female buyers, who are little aware of the social consequences of textile production, but have the highest level of demand and interest in new fashion items. Purchasing behavior is based on impulsive purchases and the desire to purchase a product "now or never" [1]. The purpose of this study is to compare consumer behavior when buying clothes made of natural fabrics in Europe, the USA and Ukraine. Results of the study. In Ukraine, consumers believe that the most acute problems are massive plastic pollution, garbage dumps and air pollution, as well as pollution of parks and courtyards stores or sew new clothes from old things. A minority of respondents buy clothes made from natural fabrics of plant origin or fabrics based on recycled raw materials, or take clothes from relatives or friends. From time to time, survey participants rent clothes "for one trip" [3]. According to Greenpeace, in Ukraine, more than a million tons of discarded clothes remain in landfills, not getting to subsequent recycling [4, 8]. The life cycle of certain types of clothing is reduced to several weeks or even 1-2 times of use. These things should first of all bring profit. Durable and reliable things do not fit into this system, since the owners are in no hurry to buy new ones [5]. It was revealed that large retail stores support the demand for cheap clothes, causing buyers to want to buy clothes inexpensively and quickly [6, 12, 16].

In the United States, studies were conducted on consumer behavior in the field of consumption of eco-friendly clothing. Due to internal barriers, such as the perception of eco-friendly clothing as unfashionable, and external barriers, such as the limited availability of eco-friendly products, it is difficult to achieve consistent consumer engagement in the purchase of eco-clothing. For example, the limited availability of eco-friendly products negatively affects consumers' eco-friendly shopping intentions and behaviors as they prefer readily available products. Because products promote social connections, social groups such as colleagues, family, and friends have a strong influence on consumers' decision to buy organic products. In order to draw attention to the issue of environmental protection, it is necessary that consumers show interest in this topic. To do this, companies reflect celebrities in advertising. Thus, clothes made of environmentally friendly fabrics attract a larger number of consumers. With more organizations using environmental practices as a marketing tool, consumers are becoming more aware of the social and environmental impact of their products and services. In the course of the study of the influence of cognitive-empirical theory on the purchase of clothes made of eco-fabrics, it was found that consumers take into account their emotions to buy clothes, i.e. the need wants a variety of clothes in the wardrobe, but also make a decision, referring to logic, i.e. think about environmental and social problems. The findings confirm that eco-fashion with innovative fabrics (e.g. corn fiber, recycled polyester, organic leather) can satisfy people's need for variety, leading to their emotional satisfaction [2, 5]. Despite the fact that most clothing manufacturers, such as Mango, Zara, H&M, and Uniqlo, have paid attention to social responsibility and sustainability, they have still not been able to transition to environmentally friendly clothing. Although Gen Y consumers have a positive attitude towards sustainability, they lack knowledge about sustainability and the adverse

effects of the garment industry. If large clothing manufacturers commit to protecting the environment, then consumers will not only acquire positive emotions when buying mass-market products, but will also encourage others to buy from them. Mass market is a category of goods produced for mass consumption. Consumers would like to be informed about how they affect the environment and society as a whole when they buy clothes, as well as when they throw them away. The study shows that fashion influencers are more concerned about a positive attitude towards the consumption of clothing, and then towards the consumption of environmentally friendly fabrics [1, 6, 13, 17].

In the European Union, studies have shown that there is a gap between consumers' intention to buy eco-friendly products and the inability to realize these intentions at the point of purchase. This effect is called the halo effect or, in other words, the gap between the attitude to purchase and the intention to buy. One example of this phenomenon is the sale of environmentally friendly cars, i.e. these cars are produced in a more environmentally friendly way, but they are very expensive, and some consumers cannot buy them. Eco-friendly products are bought by the "eco-consumer", who spends more effort to make sure that the product does not harm nature, takes the time to read labels and make sure that the product is environmentally friendly and will look for products with reduced packaging. For a conscious consumer, it is the care of the environment that is important. Studies have shown that protecting the environment is the responsibility of the government in the eyes of consumers, but people are ready to make efforts to take care of the environment. In addition, the purchase of a certain group of goods reflects a person's affiliation with a certain group, which complicates the process of switching to environmentally friendly goods. Studies have shown that consumers are willing to pay more for eco-friendly products. In Germany, respondents were asked: are they ready to pay more for "green" electricity? Most respondents preferred wind or clean energy, and were willing to pay for it. In general, consumers' concerns about environmental problems are transformed into a willingness to pay for sustainable products. An additional factor that involves buyers in the purchase of eco-friendly materials is eco-labeling. It was revealed that if the consumer supports the environmental movement, then he can still buy a non-environmentally friendly product, because there is always a temptation to buy a trendy, relevant product, which is used by companies. Consumers believe that recycled materials can reduce pollution, but in addition, the environment is negatively affected by consumption volumes, which consumers are unaware of. For sustainable consumption, 2 key factors have been identified: reducing waste and reducing consumption. Waste reduction should be the responsibility of product manufacturers. To reduce the level of consumption, it is possible to actively use rent or lease for a certain group of goods [7]. When analyzing the consumption of Italians, it was found that the perceived value of the consumer is the strongest indicator for making a purchase, and the willingness to pay a higher price for sustainable fashion, regardless of the specific eco-material used, inclines the buyer to buy [8]. A study conducted in the UK found that consumers who were aware of recycling were aged 35 and over, had higher income levels and were sensitive to environmental issues [9, 8]. A study in Serbia demonstrates that consumers will act more environmentally friendly if they understand that purchasing clothing made from natural fabrics can provide sufficient benefits to offset the costs caused by higher prices for environmentally friendly products [7, 10, 14].

Thus, research data signal an increased level of demand for clothing made of ecological materials among people who are aware of the dangers of textile production or support the environmental movement. To stimulate the consumption of eco-clothes among other consumers, it is necessary for companies to create an information field that demonstrates the effectiveness of consuming clothes made of ecological fabrics in comparison with the mass market. In the regions studied, consumers are ready to spend more on the purchase of eco-friendly materials if they understand that their actions really help the environment. Also, consumers in these regions are equally inclined to buy goods from the mass market to expand their wardrobe and acquire positive emotions. Among the differences in consumer behavior in

the regions studied, we can note the difference in the age of consumers interested in buying clothes made of environmentally friendly fabrics. In the countries of the European Union, the age of interested people is over 35 years, while in Ukraine most young people are interested in buying clothes made of natural fabrics. In the course of this analysis, it can be concluded that consumers in Ukraine, the United States and the European Union countries sufficiently have common features of consumer behavior when choosing clothes made of ecological materials. In the future, there will be more joint criteria for making purchases made of ecological fabrics, because the trend for environmental protection is not decreasing. New technologies are also appearing that make it possible to create fabrics from various ecological raw materials. Over time, these textile innovations will be used to produce mass-market clothing.

#### References:

1. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
2. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.*
3. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.*
4. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.*
5. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2012. № 2. С. 191-198.
6. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва.* Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
8. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
9. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal.* №5. 10 p.
10. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання, 2009. 1070 с. – 401с.*
11. Перерва П.Г. Комплаєнс-програма промислового підприємства: сутність и задачи // *Вісник НТУ "ХПІ".* Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
12. Tkachev M.M., Kobieliieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia.* № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
13. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred.* Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
14. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гаврись О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
15. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
16. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
17. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ФАХІВЦІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ**

**Лебідь Є.М.,**

**к.т.н., доцент,**

**доцент кафедри «Транспортне право та логістика»  
Національний транспортний університет, Київ, Україна**

**Лужанська Н.О.**

**к.т.н., доцент,**

**доцент кафедри «Міжнародні перевезення та митний контроль»  
Національний транспортний університет, Київ, Україна**

Питання налагодження зовнішньої торгівлі між Україною та іноземними державами потребує інтеграції бізнес-середовищ суб'єктів господарювання різних країн при виконанні зовнішньоторговельних операцій. Суттєві відмінності у податковому, митному та транспортному законодавстві різних країн вимагають погодження дій від усіх приватних та державних організацій, залучених до цього процесу.

Виконання експортно-імпортних операцій передбачає формування логістичних ланцюгів, які здатні забезпечити доставку товару в найкоротші терміни з мінімальними витратами. При організації окремої зовнішньоторговельної операції важливо враховувати індивідуальні потреби кожного замовника та умови співпраці між усіма суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Ключовими критеріями ефективності міжнародної доставки є вартість, тривалість, якість та надійність обслуговування. Характерною ознакою сучасного підходу до оцінки ефективності бізнес-процесів є формування штату підприємства з залученням фахівців, які володіють професійними компетентностями, здатними забезпечити високий рівень логістичного сервісу.

Практичний досвід суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності свідчить про наявність розбіжностей у показниках роботи окремих фахівців, що виконують однаковий перелік видів робіт за різний період часу. Перш за все, це пов'язано з досвідом роботи, комунікативними та професійними навичками, наявністю партнерських зв'язків з іншими посередницькими організаціями, що можуть залучатися до доставки товару у разі зайнятості або відсутності власних кадрових або матеріально-технічних ресурсів підприємства.

Унікальність та індивідуальність кожного співробітника як фахівця і особистості формується з урахуванням впливу різних мотиваційних, когнітивних та ціннісних чинників. Таким чином, особистісні характеристики окремого фахівця логістичної сфери мають суттєвий вплив на якість та тривалість надання ним послуг. В процесі обслуговування замовників керівництво підприємства аналізує ключові показники ефективності окремого фахівця та структурного підрозділу в цілому з метою застосування заходів з оптимізації кількості персоналу та формування управлінських стратегій для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

В залежності від рівня професійної підготовки логіста визначається тривалість виконання окремого етапу обслуговування, імовірності виникнення помилок на етапі, імовірності виникнення затримок на етапі та середнього часу затримки при виникненні помилок. Таким чином, стане можливо визначити кількість заявок та тривалість обслуговування з урахуванням основних та коригуючих процесів виконання зовнішньоторговельної операції. Оскільки, усунення помилок, що були допущені у попередніх заявках, потребує залучення основного робочого часу, а отже впливає на якість обслуговування нових замовлень.

Кожен з видів логістичного обслуговування характеризується окремими видами

робіт, які мають певні усереднені показники тривалості виконання. Діяльність основних суб'єктів господарювання має значний вплив на тривалість та ефективність виконання зовнішньоторговельної операції. Розглянемо перелік видів робіт, що виконуються експедитором при обслуговуванні замовників, а саме: прийом заявки від замовника; заключення договору про надання транспортно-експедиторських послуг з замовником; пошук рухомого складу та транспортного підприємства для перевезення; планування оптимального маршруту перевезення вантажу; заключення договору про транспортне обслуговування з перевізником; підготовка документів для перевезення; організація підготовки митних документів; подача рухомого складу під завантаження; завантаження рухомого складу; виконання митних формальностей у країні відправлення; виконання митних формальностей у країні призначення; виконання розвантаження товару; виконання документальних формальностей щодо передачі товару вантажоодержувачу; виконання фінансових розрахунків за надані послуги [1].

В свою чергу, з боку перевізника, що залучається до виконання міжнародного рейсу виконуються дії за наступними етапами:

1. Прийняття заявки від замовника (приймання первинного звернення замовника (телефон, email, платформа); уточнення параметрів вантажу (розміри, вага, тип упаковки, особливі вимоги); перевірка наявності відповідного транспорту для перевезення; попередній розрахунок вартості перевезення; узгодження попередніх умов перевезення із замовником).

2. Підготовка до перевезення (складання детального маршруту з урахуванням дорожньої інфраструктури; узгодження часу виїзду із замовником; перевірка відповідності транспортного засобу вимогам вантажу (вантажопідйомність, об'єм); підготовка обладнання для завантаження/розвантаження (за необхідності).

3. Оформлення документів (укладання договору з замовником; підготовка супровідних документів (CMR, рахунки); перевірка відповідності документів вимогам до перевезення генерального вантажу).

4. Перший етап перевезення (завантаження транспортного засобу відповідно до вимог; кріплення вантажу відповідно до стандартів безпеки; проведення остаточного огляду транспортного засобу та вантажу; передача водію документів на перевезення вантажу (CMR, рахунки, маршрут).

5. Завершення перевезення у пункті призначення (розвантаження вантажу у пункті призначення; передача документів власнику вантажу (рахунок-фактура, оригінал CMR).

6. Повернення транспортного засобу на базу підприємства та забезпечення фінального документообігу (повернення транспортного засобу; передача документів у бухгалтерію підприємства (реєстр CMR звіти водія); підготовка рахунку на оплату для замовника; надання замовнику оригіналів документів (рахунок, CMR, акти); отримання підтвердження від замовника про оплату; перевірка зарахування коштів на рахунок підприємства та закриття заявки; архівація документів на підприємстві).

Реалізація кожного етапу обслуговування вимагає від фахівців професійності та оперативності. На основі оцінки якості надання послуг формується конкурентоздатність підприємства та його репутація як серед замовників, так і партнерських організацій. Тому, для забезпечення стійкості роботи підприємства як на українському, так і міжнародному ринках, доцільним є застосування сучасних підходів до удосконалення роботи фахівців підприємства.

### Список використаних джерел

1. <https://swan-c.com/ua/>

## МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Гусенко О.С.

старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин,  
Одеський національний економічний університет

Наразі логістична діяльність є досить складним процесом, особливо за умови виникнення нових викликів для економік окремих країн. Глобальні виклики, зокрема пандемія COVID-19 та глобальні кризи ланцюгів постачачь суттєво змінюють логістичні процеси у світі. Під час пандемії відбулося закриття кордонів і встановленні обмеження на пересування, що призвело до затримок у доставці товарів. Порти, склади та транспортні компанії стикалися з браком робочої сили через карантинні заходи або хвороби працівників, що збільшило час обробки вантажів і знизило ефективність ланцюгів постачання. Глобальні кризи (революції, війни, наприклад повномасштабне вторгнення росії до України) також призводять до дисбалансу між попитом і пропозицією, коли окремі товари стають дефіцитними, а інші не можуть бути доставлені вчасно. Водночас підвищується вартість перевезень через дефіцит транспортних засобів і контейнерів. Економічні негаразди змушують компанії переглядати свої логістичні стратегії та шукати альтернативні маршрути. Політичні конфлікти або санкції можуть блокувати ключові шляхи постачання, що додатково ускладнює ситуацію. Усе це змушує логістичні компанії адаптуватися до нових реалій та інвестувати в технології для підвищення гнучкості та стійкості. Такі глобальні виклики роблять логістику більш непередбачуваною та вразливою до зовнішніх факторів.

Аналіз ефективності логістики в цьому контексті є важливим з кількох причин:

- Адаптація до змін. Глобальні виклики, такі як зміна клімату, пандемії або геополітичні конфлікти, вимагають від логістичних компаній швидкої адаптації оперативних процесів. Ефективний аналіз допомагає виявити слабкі місця та оптимізувати процеси.
- Зниження витрат. Оптимізація логістичних процесів може суттєво знизити витрати на транспортування та зберігання, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.
- Підвищення конкурентоспроможності. Компанії, які ефективно управляють своїми логістичними процесами, можуть запропонувати кращий сервіс та швидшу доставку, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку.
- Забезпечення сталого розвитку. Аналіз логістики з акцентом на екологічні аспекти дозволяє компаніям зменшити свій вуглецевий слід і відповідати сучасним вимогам сталого розвитку.
- Керування ризиками. Ефективний аналіз допомагає виявити ризики, пов'язані з постачанням, транспортуванням та зберіганням товарів, що дозволяє компаніям розробити стратегії їх мінімізації.
- Поліпшення обслуговування клієнтів. Висока ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, що є критично важливим у конкурентному середовищі.
- Інновації та технології. Аналіз ефективності може виявити можливості для впровадження нових технологій, таких як автоматизація та цифровізація, що підвищують продуктивність.

Ефективність логістичних процесів країн світу наразі оцінюється за допомогою індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index – LPI) [1]. Цей індекс розраховується на основі результатів експертних опитувань і оновлюється Всесвітнім

Банком кожні кілька років. LPI є ключовим показником, що оцінює якість та ефективність логістичних процесів у країнах. Він формується на основі кількох компонентів, а саме:

- Якість інфраструктури: аналізує стан доріг, портів та аеропортів.
- Ефективність митного оформлення: враховує швидкість і результативність митних процедур.
- Здатність до доставки: вимірює своєчасність доставки товарів.
- Витрати на логістику: оцінює загальні витрати на транспортування та зберігання.
- Комунікаційні технології: визначає рівень використання інформаційних технологій у логістиці.
- Стабільність: аналізує надійність логістичних процесів у різних умовах.

Загальновідомо, що саме морська логістика відповідає за перевезення майже 80% усіх товарів за обсягом і  $\frac{2}{3}$  за вартістю. Ефективність морської логістики в країні, що пов'язана з участю у глобальних контейнерних перевезеннях, відображає індекс залучення країни до лінійного судноплавства (Liner Shipping Connectivity Index – LSCI), який розраховується ООН [2]. Доступ країн до світових ринків значною мірою залежить від їхнього транспортного з'єднання, особливо від регулярності морських перевезень. Цей індекс показує, наскільки країна інтегрована в глобальну торгівлю: чим вищий індекс, тим активніше країна бере участь у міжнародній системі морських перевезень і торгівлі.

Згідно зі звітом ЮНКТАД щодо розвитку морського транспорту за 2023 рік [3], Китай незмінно посідає найвище місце в LSCI з результатом 157,6, що віддзеркалює його розгалужену морську інфраструктуру та глобальні зв'язки. У період між 2010 та 2020 роками країни Південно-Східної Азії, наприклад В'єтнам, продемонстрували значне зростання свого LSCI, покращуючи свою торговельну конкурентоспроможність. Африканські країни, все ще відстають у рейтингу, однак продемонстрували поступове зростання зв'язності завдяки інвестиціям у портову інфраструктуру. Цікавим прикладом є Нігерія, чий показник LSCI збільшився з 8,7 у 2015 році до 13,2 у 2023 році завдяки підвищенню ефективності функціонування порту. Кореляція між високим показником LSCI та економічним зростанням наразі очевидна, оскільки країни з вищими показниками часто демонструють стабільні показники торгівлі. Наприклад, країни Європейського Союзу з найвищими рейтингами LSCI, такі як Нідерланди, використовують цю перевагу для ефективної торговельної логістики. Такі проблеми, як завантаженість портів і обмежене регіональне співробітництво, можуть негативно вплинути на рейтинг LSCI, як це спостерігається в деяких країнах Південної Америки.

У підсумку, використання наданої методики розрахунку ефективності логістики є ключовим інструментом для компаній, які прагнуть залишатися гнучкими, конкурентоспроможними і готовими до викликів глобального світу.

### Список літератури

1. Офіційний сайт групи Всесвітнього банку. Індекс ефективності логістики. URL: <https://lpi.worldbank.org/> (дата звернення 14.01.2025)
2. Офіційний сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку. Індекс залучення країни у лінійне судноплавство. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.LSCI> (дата звернення 14.01.2025)
3. Офіційний сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку. Огляд морського транспорту у 2023 р. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023> (дата звернення 16.01.2025)

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТУ ТОВАРІВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

**Компанієць Є.В.,**  
**аспірант кафедри «Міжнародні перевезення та митний контроль»**  
**Національний транспортний університет, Київ, Україна**  
**Лебідь І.Г.,**  
**к.т.н., професор,**  
**професор кафедри «Міжнародні перевезення та митний контроль»**  
**Національний транспортний університет, Київ, Україна**

Експорт товарів відіграє надзвичайно важливу роль для України, оскільки саме цей процес забезпечує валютні надходження в економіку країни та допомагає підтримувати фінансову стабільність в цілому. За останні роки показник експорту товарів суттєво збільшився завдяки збільшенню товарообігу, співпраці з країнами-партнерами та налагодженню логістичних ланцюгів, що дозволяють швидше та якісніше виконувати доставку вантажів у міжнародному сполученні. [1]

Українські компанії, що фокусуються на експорті своєї продукції, стикаються з високим рівнем конкуренції як компаній, що розміщують свої потужності за кордоном, так і компанії всередині держави. Це зумовлено тим, що в останні роки ринок виробництва товарів розвивається доволі активно завдяки впровадженню новітніх технологій. В зв'язку з цим компанії, що націлені на масштабування та інтеграцію своїх товарів та послуг в світовий ринок, повинні слідкувати за сучасними трендами та зацікавлювати потенційних клієнтів в роботі з ними.

Станом на початок 2025 року спостерігається збільшення українського експорту на ринок Європейського союзу та світові ринки в цілому. Аналіз цього процесу дозволив виявити ряд проблем та викликів в організації міжнародної торгівлі. До них відносяться проблеми логістичної сфери, а саме: обмеження роботи портів, збільшення часу доставки товарів альтернативними маршрутами, обмеження на транзит певних товарів через країни-сусіди. Також важливим чинником є жорстка міжнародна конкуренція через наявність країн, які виробляють товари та сировину дешевше, ніж українські виробники.

Незважаючи на це, Україна має певні перспективи в розвитку експорту в найближчому майбутньому. Це обумовлено тим, що країни ЄС продовжують підтримку українських аграріїв, що суттєво збільшує обсяг експорту цих товарних груп. Також сюди можна віднести географічну складову: нарощування експорту до Азії, Близького Сходу та Африки, а також збільшення торгівлі з Туреччиною, Єгиптом та Індією.

Враховуючи те, що в Україні станом на зараз оголошено військовий стан в зв'язку з російською агресією, українські компанії намагаються нарощувати темпи виробництва з метою покращення економічного стану країни. Проте не всі виробники експортують свою продукцію за кордон. Це обумовлено наявністю певних проблем, які суттєво ускладнюють експорт продукції.

До основних перешкод, з якими стикаються українські виробники продукції можна віднести високий рівень конкуренції на міжнародній арені, невідповідність стандартам якості продукції та відсутності сертифікації на товари, що вони виробляють. Також сюди відносяться бюрократичні та митні процеси, що суттєво збільшують час доставки вантажів до кінцевого споживача або дистриб'ютора за кордоном, а також високі транспортні витрати через відсутність прямих шляхів сполучення в зв'язку з руйнуванням об'єктів критичної та транспортної інфраструктури країни внаслідок бойових дій або окупацію певних регіонів нашої країни.



Проте, незважаючи на всі проблеми та труднощі, пов'язані з виходом на міжнародний ринок торгівлі, українські виробники мають на меті подальше збільшення обсягів товарообігу України. Це можливо за рахунок правильно обраної маркетингової стратегії. Перш за все необхідно проаналізувати попит та визначити ринок збуту продукції задля успішної його реалізації. Також важливими факторами є адаптація товарів до місцевих ринків, що буде повною мірою задовольняти потреби кінцевого споживача та унікалізація продукції за рахунок брендингу. Сюди ж можна віднести контроль якості продукції, відповідність її міжнародним стандартам та наявність сертифікації, що в свою чергу зробить продукцію більш привабливою для покупців. Важливим фактором також є формування конкурентоспроможної ціни, що в свою чергу залежить від собівартості, транспортних та інших витрат, пов'язаних з реалізацією продукції.

Найбільшу частину витрат при експорті займають логістичні витрати. До них відносяться витрати на обслуговування замовлення, складування, пакування, страхування та транспортування вантажу. Також вартість може суттєво змінюватись в залежності від обраного рухомого складу, яким буде виконуватись доставка вантажу. Тому важливо обрати оптимальний вид транспорту, рухомий склад необхідної вантажопідйомності, об'ємом кузову та додатковими характеристиками рухомого складу, особливо такими, які дозволяють здійснювати доставку будь-яких спеціальних вантажів.

Підводячи підсумки можна сказати, що для забезпечення успішного виходу української продукції на міжнародний ринок необхідно забезпечити високу якість продукції, що буде підтверджена відповідним сертифікатом та відповідати міжнародним стандартам, конкурентну ціну через зниження собівартості продукції та оптимізації логістичних витрат, визначення оптимального ринку збуту шляхом аналізу попиту та місцевого ринку збуту а також нарощування темпів виробництва для забезпечення безперебійного товарообігу з країнами-партнерами. Усе це дасть можливість українським виробникам стати конкурентоздатними гравцями на міжнародному ринку збуту продукції, збільшувати експортний потенціал країни, забезпечити ефективну роботу транспортної галузі та зміцнити економіку в цілому.

#### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.02.2025 р.)

## МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

**Моран О.І.**

к.е.н., асистент

**Національний Лісотехнічний Університет України**

В умовах глобалізації та європейської інтеграції експортна діяльність стає ключовим елементом розвитку українських підприємств. Посилення експортного потенціалу вимагає відповідної маркетингової політики комунікацій, що спрямована на забезпечення цілісної стратегії виходу на зовнішні ринки.

Експорт є важливим фактором економічного розвитку, оскільки він сприяє залученню валюти, підвищенню конкурентоспроможності та створенню нових робочих місць. Українські компанії, які прагнуть розширити свою присутність на міжнародних ринках, стикаються з низкою викликів. Ефективна маркетингова політика комунікацій є ключовим інструментом для підвищення їхнього експортного потенціалу. Це включає створення позитивного іміджу, адаптацію до культурних особливостей ринку та використання сучасних цифрових технологій.

Український експорт протягом останніх років зазнав значних змін. З одного боку, традиційні галузі, такі як аграрний сектор і металургія, продовжують домінувати. З іншого боку, зростає частка технологічних товарів і послуг, що свідчить про поступове переорієнтування економіки на інновації [1]; [2] (табл. 1).

Таблиця 1. Структура експорту України у 2024 році

| Галузь               | Показник, % від загального експорту |
|----------------------|-------------------------------------|
| Агропродукція        | 34                                  |
| Металургія           | 22                                  |
| Технологічні товари  | 18                                  |
| Сервіси (аутсорсинг) | 12                                  |
| Інші товари          | 14                                  |

Загальний експорт українських компаній став знижуватися після початку війни у 2022 році. Точкові зміни умов торгівлі: блокада чорноморських портів, обмеження логістичних маршрутів, підвищення витрат на транспортування, зниження довіри до українських постачальників - призвели до необхідності перегляду стратегій виходу на зовнішні ринки. Але й відкрили нові можливості: акцент на унікальність української продукції як частини культури (ідентичності) та використання історій про стійкість українського бізнесу для створення емоційного зв'язку з клієнтами. Разом із цим, спостерігалось поступове зростання ролі високотехнологічних галузей у структурі експорту [1]; [2]; [8] (табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка експорту України (2021-2024 рр.)

| Рік  | Загальний обсяг експорту, млрд дол. США |
|------|-----------------------------------------|
| 2021 | 34                                      |
| 2022 | 22                                      |
| 2023 | 18                                      |
| 2024 | 12                                      |

Можна виділити наступні основні аспекти комунікаційної політики у зміцненні експорту:

1. Аналіз цільових ринків: ефективне вивчення особливостей зовнішніх ринків (попит, конкуренція, регуляторні вимоги).
2. Позиціонування товарів: формування привабливого образу української продукції.
3. Робота з міжнародними партнерами: підтримка відносин з дистриб'юторами, агентами та кінцевими споживачами.
4. Цифровий маркетинг: використання соціальних мереж, контекстної реклами, SEO для просування продукції.

Таблиця 3. Основні інструменти комунікаційної політики [5]

| Інструмент          | Опис                                    |
|---------------------|-----------------------------------------|
| Соціальні мережі    | Реклама, таргетинг, створення контенту  |
| Міжнародні виставки | Участь у подіях, налагодження контактів |
| Онлайн-платформи    | Використання B2B-маркетплейсів          |
| Публікації у ЗМІ    | Публікації в іноземних медіа            |

Як приклади успішних практик, можна навести:

- в агросекторі: компанії "Нібулон" та "Астарта" активно використовують B2B - платформи для пошуку міжнародних клієнтів;
- в технологічному секторі: IT-компанії (SoftServe, EPAM) залучають іноземних клієнтів через маркетингові кампанії на LinkedIn.

Таблиця 4. Основні виклики для українського експорту

| Виклик                | Наслідки                                   |
|-----------------------|--------------------------------------------|
| Логістичні обмеження  | Зростання витрат на транспортування        |
| Нестабільність попиту | Скорочення обсягів замовлень               |
| Валютні ризики        | Втрата прибутковості через коливання курсу |

Щодо державної підтримки, то український уряд може посилити експортний потенціал через:

- грантові програми для підтримки малого і середнього бізнесу;
- спрощення регуляторних процедур для експортерів;
- міжнародні програми співпраці з країнами ЄС, Північної Америки та Азії.

Таблиця 5. Державні ініціативи для підтримки українського експорту

| Ініціатива                   | Опис                                       |
|------------------------------|--------------------------------------------|
| Експортно-кредитне агентство | Надання пільгових кредитів                 |
| Участь у виставках           | Спонсорство участі в міжнародних форумах   |
| Інформаційні кампанії        | Навчання підприємців експортним стратегіям |

Слід приділити увагу використанню інноваційних технологій та розширенню каналів комунікацій:

- впровадження CRM-систем для автоматизації комунікацій із клієнтами;
- використання аналітики великих даних (Big Data) для оцінки ефективності маркетингових кампаній;
- інтеграція штучного інтелекту (AI) для персоналізації маркетингових матеріалів;
- запуск локалізованих вебсайтів для кожного цільового ринку;
- використання інфлюенсерів для просування продукції;
- інвестування у контент-маркетинг (відеоролики, блоги тощо).

Таким чином ефективна маркетингова політика комунікацій є важливим інструментом для підвищення експортного потенціалу українських компаній. Серед рекомендацій для посилення потенціалу можна виділити наступні [5]; [7]:

1. Інвестиції у брендинг: створення впізнаваного бренду, що асоціюється з якістю та інноваціями.

2. Участь у міжнародних виставках: презентація продукції на світових заходах для залучення нових клієнтів. Це включає адаптацію комунікаційних матеріалів до локальних ринків, створення інтерактивних презентацій, а також активне використання соціальних мереж та цифрових платформ для побудови довгострокових відносин із партнерами та споживачами.

3. Розвиток цифрових каналів комунікації: впровадження омніканальних стратегій для інтеграції онлайн- та офлайн-комунікацій, використання аналітики для розуміння поведінки споживачів на зовнішніх ринках [4].

4. Освітні ініціативи: проведення тренінгів для персоналу з особливостей зовнішньоекономічної діяльності; підготовка співробітників до роботи на міжнародних ринках.

5. Залучення інвестицій: співпраця з міжнародними партнерами та донорськими організаціями; використання грантових програм для підтримки експортної діяльності.

### Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Аналітичні звіти за 2022 - 2023 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>

2. Офіційний сайт Міністерства економіки України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua).

3. Аналітичний звіт ЄБРР: "Підтримка малого та середнього бізнесу в Україні".

4. Полторак О. В. Розвиток маркетингових комунікацій в умовах цифрової трансформації // Економіка та управління. – 2022. – №4. – С. 45-51.

5. Сіденко, В. Роль маркетингових інструментів у просуванні українських товарів на міжнародні ринки // Український економічний вісник. – 2021. – №3. – С. 35-41.

6. Ханін, І. В. Вплив міжнародних торговельних угод на розвиток експорту українських підприємств // Економіка розвитку. – 2023. – №2. – С. 14-21.

7. Гончарук, Т. Г. Маркетингові стратегії для українських компаній на ринках ЄС / Т. Г. Гончарук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2022. – №6. – С. 48-55.

8. Дослідження потенціалу експорту українських компаній: аналітичний звіт Укрпромзовнішекспертизи, 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrexport.gov.ua>

## РОЛЬ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

Зайка Я. О., студент

Факультет суспільно-гуманітарних наук  
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, м. Київ

Електронна комерція є однією з найбільш динамічних галузей сучасної економіки, що суттєво трансформує способи ведення бізнесу та взаємодії зі споживачами. Розвиток технологій, зокрема мобільних, відкрив нові можливості для зростання цього сектору, тим самим забезпечив швидкість, зручність і доступність. Сьогодні мобільні пристрої стали невід'ємною частиною повсякденного життя, а мобільна комерція (m-commerce) – важливим напрямом розвитку глобальної цифрової економіки. Мобільні додатки перетворилися на ключовий інструмент електронної торгівлі, що інтегрує бізнес-процеси, маркетинг і комунікацію в єдину платформу. Вони не лише спрощують покупки, але й надають персоналізований досвід клієнтам, посилюючи їхню лояльність.

Прогнозований обсяг світового ринку електронної комерції досягне 4820 млрд доларів США до 2026 року. Феноменальні результати демонструє Китай, як один із лідерів у цій сфері, – очікувалося, що до 2025 року обсяг ринку електронної комерції країни досягне 12 трлн юанів. Цей успіх значною мірою пояснюється високим рівнем проникнення мобільних технологій, які вплинули на більшість аспектів галузі [1].

Мобільний сектор, що зростає швидше за традиційні канали, став основною складовою електронної комерції. З 2016 до 2021 року обсяг продажів у цьому секторі збільшився з 0,97 млрд до 3,56 млрд доларів США. Частка мобільних транзакцій також суттєво зросла – з 52,4% до 72,9%. За даними Statista, у 2024 році мобільний шопінг мав складати 72,9% від загального обсягу електронної комерції, тоді як частка мобільних пристроїв у глобальних покупках онлайн нині складає понад 55%, а надалі очікується ще більше зростання [1; 4].

Мобільні технології дозволяють компаніям електронної комерції оптимізувати операції, знижувати витрати та вдосконалювати обслуговування клієнтів. Інструменти штучного інтелекту і машинного навчання значно підвищили точність прогнозування попиту, що, своєю чергою, забезпечує ефективне управління запасами. Чат-боти, роботизована автоматизація складів, а також персоналізований маркетинг стали стандартами сучасного бізнесу.

Ще однією перевагою є мінімізація участі посередників. Прямий продаж споживачам значно знижує витрати, одночасно спрощуючи ланцюги постачання та фінансові транзакції. Водночас великі дані та прогнозна аналітика дозволяють бізнесу краще розуміти поведінку клієнтів і вдосконалювати маркетингові стратегії.

Мобільна комерція стала невід'ємною частиною сучасного цифрового ландшафту, і Україна, як частина глобальної економіки, активно долучається до цього процесу. Станом на 2023 рік в країні близько 50% інтернет-трафіку припадає на мобільні пристрої, і цей показник постійно зростає. Проте потенціал мобільної комерції стримується недостатнім рівнем інтеграції мобільних рішень у бізнесах, особливо серед малих та середніх підприємств. Цей фактор стримує зростання ринку, оскільки багато користувачів не мають доступу до зручних мобільних платформ для покупок [3]. Дослідження свідчать, що відсутність мобільної версії сайту або додатку може позбавити компанію до 25% клієнтів.

Ключовими проблемами у цій галузі залишаються відсутність єдиної інноваційної політики, недостатній рівень цифровізації підприємств і слабка підтримка інноваційної активності з боку держави. Крім того, економічні виклики та нестабільність національної валюти роблять інвестиції в новітні технології менш привабливими для українських компаній. Це відбивається на їхній конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на

міжнародному ринку. На відносно низькому рівні також залишається цифрова грамотність населення, що обмежує потенціал мобільної комерції та створює бар'єр для широкого впровадження електронної комерції через мобільні пристрої.

Незважаючи на ці складнощі, а також ті, що пов'язані з триваючим військовим станом, та певне відставання у показниках цифровізації, мобільна комерція продовжує демонструвати зростання і стає перспективною сферою для розвитку інновацій.

За результатами дослідження Mastercard SME Index 2024 наразі вже 3 із 4 підприємців активно використовують цифрові канали для представлення товарів і послуг свого бренду. Зокрема, 37% підприємств мають власний вебсайт, чверть опитаних (24%) представлені на маркетплейсах, а кожен шостий підприємець (16%) розробив мобільний додаток для свого бізнесу [5]. Тому можна ствердити, що m-commerce в Україні знаходиться на стадії активного розвитку. Підстави для оптимізму нині дають, зокрема зростаючий рівень проникнення смартфонів і популярність мобільних додатків, які займають центральне місце в електронній комерції та виступають як ключовий інструмент взаємодії між бізнесом та споживачами.

Розвиток мобільних додатків у комерції починався зі спрощеного доступу до інформації про товари та послуги. Сьогодні ж додатки стали потужними платформами, що інтегрують маркетинг, продажі, комунікацію і навіть управління лояльністю клієнтів. Сучасні додатки можуть не лише демонструвати товари, але й надавати інтерактивний досвід покупок, як-от віртуальне примірювання, голосові пошукові запити чи рекомендації на основі штучного інтелекту.

Ритейлери використовують додатки не лише для продажу, а й для покращення продажів у фізичних магазинах. Додатки допомагають прискорити обслуговування, зменшити можливі незручності та зробити процес покупки максимально комфортним.

Маркетинг мобільних додатків базується на тих самих принципах, що й класичний. Втім, елементи комплексу маркетингу — продукт, ціна, канал розподілу та просування — адаптуються до специфіки мобільного середовища. Мобільний додаток стає «обличчям» компанії в смартфоні клієнта. Успішний додаток має бути не лише функціональним, а й зручним та інтуїтивно зрозумілим, адже швидкість і простота — головні вимоги сучасного споживача. Так, більшість додатків світових брендів є безкоштовними, що є потужним стимулом для залучення аудиторії.

Основними елементами маркетингу додатків є таргетинг та просування. Інтернет надає можливість точного збору даних про користувачів, що дозволяє компаніям пропонувати персоналізовану рекламу. Сучасні додатки дозволяють ефективно «відловлювати» користувачів завдяки геотаргетингу, поведінковому аналізу та аналітиці великих даних. Мобільні додатки можуть бути не лише інструментом продажу, але й каналом комунікації з клієнтами. Ритейлери активно впроваджують програми, які інтегрують елементи гейміфікації, пропонують бонуси та персоналізовані пропозиції [2].

Сучасні мобільні додатки швидко адаптуються до зростаючих потреб споживачів. Виділяють наступні тенденції їхнього розвитку:

— *персоналізація*: сучасні споживачі цінують унікальний досвід, і мобільні додатки дозволяють створювати персоналізовані рекомендації на основі аналізу попередніх покупок та поведінки;

— *ефективність*: покупки стають максимально комфортними завдяки швидкому пошуку, релевантній інформації про товари та послуги, простому оформленню замовлення та безпечній оплаті;

— *зручність і доступність*: покупки в додатках можна здійснювати будь-де і будь-коли.

Розвиток мобільної комерції супроводжується низкою викликів – як на глобальному рівні, так і в Україні. На світовій арені одним із ключових бар'єрів є безпека та конфіденційність даних. Мобільні додатки потребують обробки великої кількості персональних даних, що вимагає високого рівня захисту. Додатково, розробники

стикаються з різноманітністю платформ і пристроїв, що ускладнює забезпечення сумісності додатків і створює додаткові витрати для бізнесу. Значущими перешкодами також залишаються швидкість інтернету та доступність технологій, особливо в регіонах, де інфраструктура ще розвивається. Крім того, важливим аспектом стає персоналізація сервісів, але її впровадження потребує великих даних та складних алгоритмів, що піднімає питання про баланс між приватністю користувачів і наданням персоналізованих послуг.

Незважаючи на це, завдяки мобільним додаткам електронна комерція стала доступнішою для широкого кола споживачів. У період глобалізації бізнесу мобільні додатки створюють нові можливості для компаній усіх масштабів: від локальних ритейлерів до міжнародних корпорацій. Вони дозволяють підприємцям знижувати витрати на обслуговування клієнтів, підвищувати ефективність бізнес-процесів і виходити на нові ринки.

Наведемо кілька прикладів успішних зарубіжних й вітчизняних мобільних додатків, які значно вплинули на розвиток електронної комерції:

1. *Shopify* — це популярна платформа для створення інтернет-магазинів, яка надає можливість малим та середнім підприємствам швидко запустити онлайн-продажі. Додаток дозволяє керувати магазином через смартфон: відстежувати замовлення, контролювати інвентар та вести аналітику продажів.

2. *Amazon*. Один з найбільших у світі ритейлерів – пропонує мобільний додаток, через який користувачі можуть переглядати мільйони товарів, читати відгуки, робити покупки та відстежувати замовлення.

3. *AliExpress*. Цей глобальний онлайн-ритейлер дозволяє користувачам купувати товари безпосередньо від виробників за низькими цінами. Додаток пропонує зручний інтерфейс для пошуку товарів, спілкування з продавцями та отримання знижок.

4. *Rozetka*. *Rozetka* — один з найбільших інтернет-магазинів України. Його мобільний додаток дозволяє користувачам купувати широкий асортимент товарів: від електроніки до продуктів харчування. Зручний інтерфейс та можливість отримати товар у фізичних магазинах приваблює багатьох покупців.

5. *Сільпо*. Мобільний додаток мережі супермаркетів «Сільпо» дозволяє користувачам створювати списки покупок, отримувати інформацію про акції та знижки, а також накопичувати бали за покупки в рамках програми лояльності.

6. *OLX* – це популярний сервіс для купівлі-продажу вживаних товарів, що дозволяє користувачам швидко розмішувати оголошення та шукати потрібні товари. Додаток пропонує зручну систему фільтрації та спілкування між продавцями та покупцями.

7. *Kasta*. Український інтернет-магазин, який спеціалізується на продажу одягу та аксесуарів. Додаток *Kasta* дозволяє користувачам здійснювати покупки зі знижками, отримувати кешбек та брати участь у розпродажах.

8. *Нова Пошта*. Додаток «Нова Пошта» дозволяє користувачам відстежувати посилки, оформляти відправлення, отримувати сповіщення про статус вантажу, а також керувати оплатою та доставкою прямо з мобільного пристрою.

Отже, мобільні додатки відіграють ключову роль у розвитку електронної комерції і стають зручними інструментами для бізнесу та споживачів. Вони дозволяють компаніям досягати нових рівнів ефективності, забезпечують персоналізований підхід до клієнтів й значно спрощують процеси покупки. Додатки створюють нові можливості для зростання ринку, а також формують унікальний досвід для споживачів, зокрема завдяки інтеграції інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних і автоматизація.

Глобальні тенденції демонструють безпрецедентне зростання ролі мобільної комерції, що стає основним каналом електронної торгівлі. Вітчизняний ринок, попри виклики економічної нестабільності, демонструє позитивну динаміку, що зумовлена зростаючим проникненням мобільних технологій та застосуванням інноваційних підходів бізнесу.

Примітно, що мобільні додатки надалі збільшуватимуть вплив на поведінку споживачів та бізнес-моделі, при цьому адаптуючись до швидко змінюваних потреб ринку. Подальше зростання вимагає подолання викликів, таких як цифровізація малого бізнесу, забезпечення безпеки даних та доступності технологій. Проте очевидно, що мобільна комерція залишається одним із найперспективніших напрямків розвитку як глобальному, так і на українському ринку, формуючи нову реальність для електронної торгівлі.

#### Список використаних джерел

1. Булах О. В. Вплив мобільних технологій на розвиток світового ринку електронної комерції. *Академічні візії*. 2023. № 21. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/466/418>.
2. Крахмальова Н. А. Особливості створення та використання мобільних додатків в електронній комерції. *Вісник КНУТД*. 2017. № 4 (113). С. 64–68.
3. Літвіненко М. В., Богдановська М. І. Нові можливості менеджменту організацій малого бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник НТУ «ХПІ» серія "Економічні науки"*. 2024. № 3. С. 62–66.
4. Global retail site device visit & order share 2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/568684/e-commerce-website-visit-and-orders-by-device/>.
5. Mastercard. 40% українських підприємців планують виходити на закордонні ринки, а кожен п'ятий користується ШІ – дослідження Mastercard. *Mastercard Newsroom*. URL: <https://newsroom.mastercard.com/news/eemea/uk-ua/я-mastercard/>.



**Секція 6**  
**Міжнародні фінанси. Міжнародна**  
**банківська справа та інвестиції**

## FINANCIAL INSTRUMENTS OF THE BANKING SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL INTEGRATION

***Kobielieva Tetiana, Doctor of Economics, professor  
National Technical University "KhPI", Kharkiv  
Moroz Karyna, Chief Financial Officer (CFO) Enuda LJSC, Helsingborg, Sweden***

The banking sector plays a key role in the development of the Ukrainian economy, especially in the context of active international integration. In recent years, Ukraine has sought to deepen cooperation with the European Union and other international organizations, which creates both new opportunities and challenges for the banking system. Among them are the need to adapt to international standards of financial regulation, strengthen competitiveness and use modern financial instruments. The political situation in the world is changing, and it, in turn, entails significant changes in the world economy. For example, the energy market is under the daily influence of the confrontation of the main participants. Some of them often resort to methods of unfair competition [1-17].

The main subjects of the globalization of the world economy in modern conditions are transnational companies (TNCs), which also include transnational banks (TNBs). Ukraine's banking sector took the "brunt of the blow" of the economic crisis in February and spring 2022, which surpassed in many ways those in 2014.

The purpose of the study is to consider the main trends related to the development of the economy of Ukraine, its banking sector and the channel for the transmission of electronic messages on financial transactions (financial messages) in the new circumstances, as well as to identify the emerging opportunities and threats.

In accordance with the main goal, the following main tasks were set and solved in the course of the study :

- the theoretical patterns of the Ukrainian experience in regulating financial and banking activities in crisis conditions have been systematized;
- the factors influencing the change in the regulation of the activities of financial instruments due to the impact of digitalization are considered;
- the existing and possible risks for the banking sector and the economy of Ukraine as a whole have been analyzed, as well as the ways of their prevention and elimination of the impact of the consequences have been identified.

In February 2022, Ukraine's banking sector faced unprecedented external pressure, customer panic, and a sharp deterioration in the operating environment. The margin of safety gained over the past few years and centralized support measures have made it possible to smooth out the direct impact of stress, but some of the losses have simply been transferred to future periods, and new internal drivers are needed for recovery growth [2, 6, 9, 14].

It should be borne in mind that today the rate of withdrawal of credit institutions from the market has significantly decreased. The Central Bank is reducing the burden on credit institutions, which have experienced strong external pressure and have been affected by the general economic downturn, and is in no hurry to take extreme measures of supervisory response [3, 7, 15, 17].

Non-residents of Ukrainian credit institutions are limited in the sale of their stakes or do not want to record losses when selling assets at a large discount. Resident shareholders also cannot exit the banking business without losses in the current operating environment.

At the moment, the concentration of assets on the largest banks is not growing significantly, because they are losing some of their assets and customers due to crisis restrictions. But in 2023, the consolidation of the sector should continue, and its pace will accelerate. This will be due to both the intensification of mergers and acquisitions, including in relation to banks with foreign capital, and an even greater concentration of banking operations in the domestic market, where state-owned banks have all the advantages in

competition [1, 7].

Table 1 - Quantitative characteristics of the banking sector

| Name Specifications                                                                                                              | Year 2019 | Year 2020 | Year 2021 | Year 2022 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Number of operating credit institutions at the end of the period                                                                 | 442       | 406       | 370       | 361       |
| Number of licenses revoked during the period                                                                                     | 28        | 16        | 26        | 3         |
| Number of voluntarily revoked licenses for the period                                                                            | 3         | 9         | 6         | 2         |
| Number of credit institutions that ceased operations (including independent operations as a result of mergers) during the period | 43        | 38        | 37        | 11        |
| Number of credit institutions registered for the first time                                                                      | 1         | 2         | 1         | 2         |

### Key elements of the Ukrainian banking sector in the current crisis:

1. **Reduced transparency.** Recently, the Central Bank and credit institutions have stopped disclosing information about their own activities, owners, management and their financial performance. Access to financial information is limited, pursuing not only counter-crisis goals, but also reducing the likelihood of panic against the backdrop of incorrect and hasty interpretations of the deterioration of financial results, capital reductions and other observations.

2. **Demonetization.** This phenomenon is not new, it has been actively implemented since 2014. Today, we can observe the extension of restrictions on the issuance of foreign currency in cash, the legalization of the fulfillment by banks of foreign exchange obligations to legal entities in hryvnia.

3. **Fundiravity.** The panic outflow of funds from individuals was stopped in the spring due to an increase in the key rate. The cycle that followed, characterized by its decline, was carried out much faster and more decisively than expected. As a result, the attractiveness of bank deposits has significantly decreased, but this has not led to new large-scale outflows, since retail investors are limited in alternative instruments for placing funds with moderate risk. Financial instruments such as credit lines, bonds, derivatives and international financing instruments (e.g. cooperation with the IMF and EBRD) are becoming an important link in ensuring the stability of the banking sector. However, their success depends on factors such as transparency of financial transactions, infrastructure development, and investor confidence.

The purpose of this study is to analyze the current financial instruments used in the banking sector of Ukraine, to identify their effectiveness and to propose ways to increase their role in the context of international integration.

The analysis allows us to identify several key conclusions.

1. *Integration into international financial markets.* Ukrainian banks are gradually adapting their products and services to international standards, which opens up access to new sources of capital. For example, the issuance of Eurobonds has become an effective way to raise funds in international markets.

2. *Support from international organizations.* An important role is played by financing programs from the IMF, the World Bank and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), which provide Ukraine not only with financial support, but also contribute to the implementation of best practices in the management of the banking sector.

3. *Digitalization of banking services.* Modern financial instruments, including online banking and digital payment systems, allow Ukrainian banks to improve the quality of service and attract more customers, which is especially important in the face of growing competition.

4. *Challenges of international integration.* Despite the positive developments, the banking sector faces challenges such as economic instability, undercapitalization and high credit risks. Addressing these challenges requires increased regulatory oversight and investment in financial infrastructure.

5. *Development prospects.* To improve the efficiency of financial instruments, Ukrainian banks need to deepen cooperation with foreign investors, expand the range of services offered and actively introduce innovations.

Thus, today the banking sector and the economy of Ukraine as a whole are experiencing difficulties that have not had to be overcome before. The result of the actions of the Ukrainian government, which were aimed at preventing the current situation, but are being taken today as operational measures, is already visible.

#### References:

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
2. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
3. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
4. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.
5. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191-198.
6. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
7. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
8. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва.* Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
9. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
10. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. – 401с.
12. Перерва П.Г. Комплаенс-програма промислового підприємства: сутність и задачи // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
13. Tkachev M.M., Kobieliieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
14. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
15. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
16. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
17. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.

## ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНИХ РОЗРАХУНКІВ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНУ ПЛАТІЖНУ СИСТЕМУ

**Тарасевич Н.В., канд.екон.наук,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Одеський національний економічний університет**

Платіжна система є базою розвитку національної та світової економіки, від безперебійного функціонування якої залежить сталий розвиток усіх учасників платіжно-розрахункових відносин, починаючи від фізичних осіб, бізнесу і банківських установ і, закінчуючи державними та наднаціональними інституціями. Сучасні розрахунково-платіжні відносини розвиваються вкрай стрімко під впливом цифрової трансформації. Це проявляється в появі таких інноваційних продуктів, як криптовалюти, цифрові валюти центральних банків (Central Bank Digital Currency), стейблкоїни тощо.

Значення платіжної системи полягає в тому, що вона відіграє ключову роль у розвитку: державних фінансів за допомогою реалізації грошово-кредитної та бюджетно-податкової політики; національних фінансових ринків, з позиції забезпечення їх ліквідністю для здійснення всього комплексу валютних, грошових, кредитних, страхових операцій; корпоративного сегмента, з точки зору можливості отримувати обігові кошти, врегулювати розрахунки і платежі між контрагентами; малого та середнього бізнесу, шляхом здійснення безперебійних розрахунків і платежів; підвищення якості та рівня життя громадян.

Від ступеня розвитку системи міжнародних платежів залежить ефективність участі країни в процесі глобалізації. В сучасних умовах спостерігається тенденція до концентрації інвестицій для побудови глобальної платіжної системи. Українські банки тісно і взаємовигідно співпрацюють зі світовими банками і, таким чином, теж залучені до змін, які зараз відбуваються на світовому банківському ринку, зокрема в глобальній платіжній системі.

Ключовою функцією розвитку вітчизняної платіжної системи є реалізація міжнародних розрахунків. Україна інтегрована у світову економіку і є системно значущим експортером агропромислової продукції, також є важливим імпортером товарів, послуг, капіталу. Можливість безперебійно і безперешкодно здійснювати міжнародні розрахунки є вкрай важливим аспектом, як з позиції перспектив національної, так і світової економіки в цілому.

На даний момент в Україні успішно функціонує станом на 01.01.2024 року 37 платіжних систем, з яких 2 – державні платіжні системи (одна з цих систем – системно важлива платіжна система СЕП); 19 – створені резидентами (5 – банківськими установами, 14 – небанківськими установами) та 16 – створені нерезидентами. Загальна кількість учасників платіжних систем (крім СЕП) – 88 фінансових установ [1].

Єдиною системно важливою системою в Україні залишається СЕП (Система Електронних Платежів) Національного банку України, введена в експлуатацію з початку 1994 року. Важливими платіжними системами визнано: “Mastercard”, “Visa”, “NovaPay”, “PrivatMoney”, “MONEYCOM”, “Фінансовий світ”. За результатами діяльності 2023 року важливими учасниками цих платіжних систем визнано: АТ КБ “ПриватБанк”, АТ “ПУМБ”, ТОВ “Контрактний дім”[2].

Дві платіжні системи: “PrivatMoney” та “MONEYCOM” є новими в переліку порівняно з 2022 роком. Платіжна система “Поштовий переказ”, яка за результатами 2022 року була визнана важливою платіжною системою, у 2023 році виключена з Реєстру платіжної інфраструктури [2].

Протягом попереднього року Система Електронних Платежів забезпечувала понад 98% міжбанківських платежів у країні, задовольняючи потреби банківської системи в розрахунках у національній валюті” [2].

Необхідно зазначити, з 1.04. 2023 року запрацювало нове покоління СЕП. Система почала функціонувати на базі міжнародного стандарту ISO 20022 в режимі 24/7. Запровадження стандарту ISO 20022 посприяло більшій автоматизації, пришвидшенню оброблення платіжних операцій, підвищенню рівня обслуговування учасників СЕП та їх клієнтів, а також поступової інтеграції системи міжнародних розрахунків України в глобальну платіжну систему.

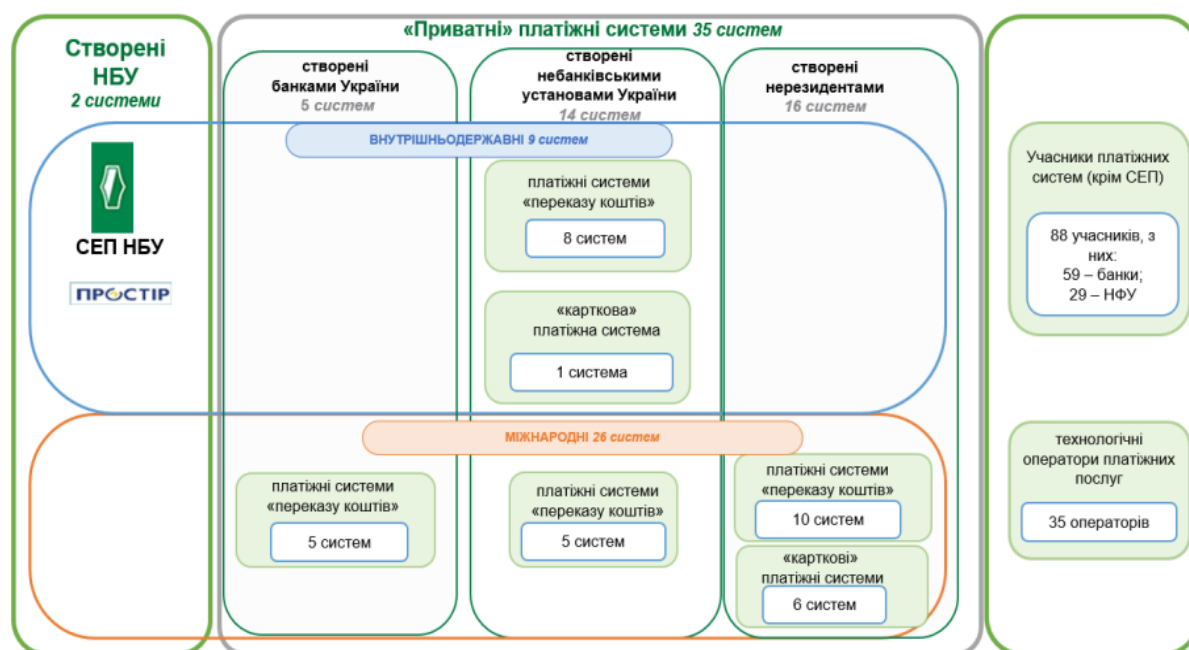


Рис.1. Інфраструктура платіжної системи України станом на 01.01.2024 року  
Джерело: [2].

У 2023 році СЕП НБУ здійснено 422,8 млн. платежів на суму 209,9 трлн грн. Кількість операцій з використанням платіжних карток, емітованих вітчизняними емітентами (банківськими та небанківськими установами), становила 7 912,5 млн шт., а їх сума – 6 140,8 млрд грн. Оптимальною є структура платежів - кількість безготівкових платежів становила 7 307,4 млн. шт. (93,5% від загальної кількості операцій з платіжними картками), а сума – 3 980,0 млрд грн (64,8% від загальної суми операцій з платіжними картками) [2].

В сучасних умовах здійснюють діяльність сім «карткових» платіжних систем, серед яких платіжні системи, створені нерезидентами (MasterCard, VISA тощо), та державна платіжна система, створена Національним банком (Національна платіжна система «Український платіжний простір»)

Функціонування національної платіжної системи «ПРОСТІР» була зосереджена на підтримці учасників системи та реалізації заходів Стратегії Національного банку, спрямованих на забезпечення надійної та стійкої інфраструктури фінансового ринку. Одним із таких заходів є розширення використання НПС «ПРОСТІР», зокрема для підвищення рівня національної безпеки нашої країни.

Кількість прямих учасників платіжних систем становить 63 фінансові установи (61 банківська установа, оператор поштового зв'язку АТ «Укрпошта» та небанківська фінансова установа ТОВ «НоваПей»). Також послуги «карткових» платіжних систем надавали 36 непрямих учасників – небанківських фінансових установ (через 14 прямих учасників) [2].

В сучасних умовах платіжні картки залишаються ключовим інструментом віддаленого доступу до платіжних рахунків і головним рушієм розвитку платіжного ринку. Кількість платіжних карток, емітованих вітчизняними емітентами, станом на 01.01.2024 року становила 115,1 млн. шт. Кількість операцій з використанням цих платіжних карток становила 7 912,5 млн шт., а їх сума – 6 140,8 млрд грн. Лідерами за обсягами операцій з використанням платіжних карток є міжнародні платіжні системи MasterCard та Visa, частка їх операцій за кількістю є 99,9% від загальної кількості та за сумою 99,5% від загальної суми операцій, здійснених із використанням платіжних карток в Україні [2].

Відповідно до світової практики та міжнародних стандартів оверсайту (Принципи для інфраструктур фінансового ринку /Principles for Financial Market Infrastructures, PFMI), розроблені Комітетом з платіжних систем та ринкової інфраструктури Банку міжнародних розрахунків та Технічним комітетом Міжнародної організації комісій з цінних паперів, оверсайт інфраструктур фінансового ринку є однією з основних функцій центральних банків у багатьох країнах світу [3]. В відповідності з міжнародними стандартами НБУ здійснює оверсайт: платіжних систем; систем розрахунків за цінними паперами [4].

Транскордонні перекази в Україну здійснювали: 9 платіжних систем, створених нерезидентами, у тому числі “Western Union”, “MoneyGram”, “RIA” та інші; 6 платіжних систем, створених резидентами, серед яких “PrivatMoney” (оператор платіжної системи АТ КБ “ПриватБанк”), “Welsend” (оператор платіжної системи АБ “Укргазбанк”) тощо. Загальна сума переказів в Україну з використанням цих систем становила 2 142,1 млн. дол. США в еквіваленті, або 81,8% від усіх переказів в Україну. Лідерами платіжних систем є “Western Union”, “MoneyGram”, “PrivatMoney” та “RIA”, їх частка складає 96,1% від загальних транскордонних переказів [2].

Для підвищення рівня стабільності та надійності платіжної інфраструктури України, для запобігання ризикам, що виникають під час воєнного стану, тенденціям щодо збільшення кількості, інтенсивності кібератак, а також інтеграції системи міжнародних розрахунків України в глобальну платіжну систему необхідно:

- удосконалення оверсайту платіжної інфраструктури стосовно розширення заходів для об’єктів оверсайту з питань безперервності діяльності, зокрема тих, що визначено важливими за результатами їх діяльності;
- подальший розвиток ризик-орієнтованого підходу до планування моніторингу з метою забезпечення надійного управління ризиками;
- поступове розроблення та вдосконалення нормативно-правових актів щодо порядку здійснення оверсайту інфраструктури ринків капіталу.

Учасникам фінансового ринку необхідно відповідати тим вимогам, які аносовані контрагентами у світовій спільноті. Для цього необхідно створити систему міжнародних платежів, яка має складатися з технічно оснащеної архітектури, законодавчої бази, а також акумуляції практичних напрацювань.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 30.01.2025 р.).
2. Звіт з оверсайту інфраструктури фінансового ринку. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Report\\_oversight\\_2023.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Report_oversight_2023.pdf?v=7). (дата звернення 30.01.2025 р.).
3. Офіційний сайт Європейського Центрального банку. URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/pol/html/index.en.html>. (дата звернення 30.01.2025 р.).
4. Положення про порядок здійснення оверсайту платіжної інфраструктури в Україні : Постанова Національного банку України від 24 сер. 2022 р. № 187. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0187500-22#Text>. (дата звернення 30.01.2025 р.).

**Секція 7**  
**Міжнародні відносини, дипломатія**



**МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ  
УКРАЇНИ ДО СВІТОВОГО СПІВТОВАРИСТВА  
У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ПРОСТОРИ**

**Тюхтенко Н. А.**

**доктор економічних наук, професор,  
заслужений працівник освіти України,  
професор кафедри економіки та підприємництва,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова**

В умовах значної сукупності сучасних викликів, пов'язаних з глобалізаційними процесами, особливої уваги набувають питання формування ефективних партнерських відносин не тільки в середині країни, а й за її межами. Актуалізується це також і в контексті пошуку адаптивного управління як економічною системою країни в цілому, так і кожного господарюючого суб'єкта. Військова агресія РФ, пандемічні й постпандемічні процеси, питання екологічної безпеки, технологічні революції, диджиталізаційні виклики, впровадження штучного інтелекту тощо обумовлюють у сукупності важливість пошуку шляхів міжнародної співпраці різних країн світу на засадах інноваційності, інклюзивності, ефективного діалогу, узгодження культур, бізнес-процесів, комунікаційного супроводу тощо. Мова йде про міжнародне партнерство, яке у разі оптимального управління й забезпечення у реальному глобалізованому світі, є важливим елементом об'єднання різних точок зору (часто – протилежних і дискусійних) для досягнення консенсусу у вирішенні складних, під час – незрозумілих, питань буття. Серед інших важливих питань міжнародного партнерства – досягнення миру, що є особливо актуальним для сучасної України.

Партнерство в цілому розглядається науковцями і практиками з різних точок зору: економічної, політичної, соціальної, психологічної, управлінської, комерційної, нормативно-правової тощо. Генеральна Асамблея ООН пропонує розглядати партнерство через «добровільні відносини співпраці між різними сторонами, як державними, так і недержавними, у яких усі учасники погоджуються працювати разом для досягнення спільної мети або виконання конкретного завдання та за взаємною згодою розподіляти ризики й відповідальність, ресурси і вигоди» [1]. У представленому визначенні чітко простежується сутність партнерства, що, окрім іншого, може стати запорукою знаходження шляхів сталого розвитку та досягнення миру.

Тому не випадково у XXI столітті дослідження партнерства особливо широко використовуються у міжнародних відносинах, що дозволяє виокремити його основні закономірності формування та забезпечення, обґрунтувати шляхи ефективного управління ним в умовах адаптації до викликів глобалізованого світу. Зазначене доводить важливість опанування категорії «міжнародне партнерство» та його основних принципів для діяльності різних країн світу, що намагаються досягти успіху у складних процесах сучасності.

Принципи, що лежать в основі міжнародного партнерства, обґрунтовують його сутнісні аспекти і визначають відповідні управлінські дії. Взаємна повага, добровільність, згода учасників, солідарність, рівність, спільні вигоди, відповідальність (її розподіл) і довіра, багатосторонність взаємодії, розподіл ризиків та ресурсів, забезпечення норм міжнародного права і прав людини тощо – перераховане розглядається дослідниками у якості основних принципів міжнародного партнерства, які обумовлюють його ефективність та напрями удосконалення у сучасному глобалізованому світі [2].

У світовій практиці міжнародне партнерство реалізується такими формами: міжнародні організації; міжурядові угоди та міждержавні проекти; чисельні міжнародні конференції, форуми, саміти, конкурси, фестивалі тощо.

Серед найбільш відомих міжнародних організацій є:

- ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури) зі 194 країнами-членами та 12 асоційованими членами [3];
- ООН (Організація Об'єднаних Націй) зі 193 країнами-учасниками [4];
- ВООЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я) як спеціалізована організація ООН зі 194 країнами-учасниками [5];
- ОБСЄ (Організація з безпеки і співробітництва в Європі) є найбільшою регіональною організацією з 57 країнами-учасниками наступних континентів: Європа, Далекий Схід, Центральна Азія та Північна Америка [6];
- Рада Європи з 37 державами-членами [7];
- НАТО (військовий блок із 32 країн Європи та Північної Америки) [8];
- ЄС (Європейський союз, який зараз об'єднує 27 держав Європи) [9] тощо.

Наступними широко розповсюдженими формами міжнародного партнерства є міжурядові угоди (міжурядові проекти), які забезпечуються договорами (угодами) між конкретними країнами за різними напрямками співпраці (інвестиційна, торгівельна, безпекова діяльність, будівництво, наука, освіта, культура, медицина, екологія тощо).

В сучасних швидкоплинних процесах глобалізованого світу важливого значення набуває проведення міжнародних конференцій, фестивалів, форумів, конкурсів тощо, як форм міжнародного партнерства, що достатньо мобільно здатні реагувати на запити суспільства у різних сферах діяльності. Наприклад, у сфері культурного співробітництва прикладом міжнародного партнерства є конкурс Євробачення. Питання економіки, бізнесу, менеджменту та адміністрування щорічно розглядаються на Всесвітньому економічному форумі у Давосі (Швейцарія), що дозволяє окреслити головні тенденції розвитку глобального бізнес-простору та спрогнозувати їх вплив на функціонування кожної країни. Українська формула миру, наприклад, була вперше представлена на форумі в Давосі у 2024 році [10], що стало першоосновою для подальших напрацювань в контексті розв'язання проблем, пов'язаних з військовою агресією РФ проти України й окресленні можливих шляхів її повоєнного відновлення.

Важливе значення для світової спільноти і України в контексті міжнародного партнерства має Саміт миру, що відбувся у червні 2024 року. Майже 100 делегацій з усього світу були присутніми у Швейцарії [11], що доводить визнання серйозності проблеми та її глобальний характер, а також готовність світової спільноти до діалогу у пошуку шляхів досягнення справедливого й тривалого миру в Україні та інших країнах. Інклюзивність міжнародного партнерства під час Саміту миру була обумовлена тим, що навіть ті держави, які не були безпосередньо присутні на заході, змогли підтримати комюніке, показуючи своє прагнення до миру. Крім того, Швейцарія показала надзвичайно важливу роль нейтральних країн, ставши не тільки організатором, а і фасилітатором діалогу у обговоренні проблем глобального характеру [12, 13].

Серед основних висновків, які можна зробити з урахуванням напрацювань Саміту миру, наступні:

- міжнародне партнерство є важливим інструментом при вирішенні складних проблем глобального світу, в тому числі - встановлення миру у зонах конфлікту;
- широке представництво та інклюзивний підхід мають бути основою для урахування різних точок зору й інтересів для ефективності міжнародного партнерства;
- нейтральні країни є важливими для фасилітації діалогу між усіма країнами й побудови довіри між усіма сторонами конфлікту;
- досягнення консенсусу є основою для співпраці та конкретних дій, коли мова йдеться про безпеку (особливо – ядерну і продовольчу);

- спільні зусилля посилюють значення міжнародної підтримки усіх сторін, що є основою відновлення миру у випадках, подібних до конфлікту з РФ тощо.

Враховуючи сучасний непростий характер функціонування світового простору, важливими для дослідників міжнародних відносин, є, з нашої точки зору, пошук й обґрунтування сучасних механізмів міжнародного партнерства в умовах криз й нестабільності.

Найбільш важливими питаннями для науковців й практиків слід виокремити наступні:

- оптимізація механізмів діалогу, суспільної підтримки та планування дій;
- посилення ролі міжнародних організацій та інших форм міжнародної співпраці;
- розробка й впровадження механізмів моніторингу;
- розширення культурного, економічного, освітнього й наукового співробітництва між країнами світу тощо.

Враховуючи тенденції глобалізації, що потужно впливають на розвиток цивілізації, країни, бізнес-організації, кожної людини, важливим є відокремлення основних складових міжнародного партнерства.

На рис.1 нами зроблена спроба показати напрями міжнародного партнерства, які мають першочергову актуальність з урахуванням перспективних зрушень на засадах інноваційності, інклюзивності, миру і сталого розвитку.

Окреслені напрями міжнародного партнерства набувають особливого значення для України, що знаходиться в стані війни й намагається знайти вирішення питань досягнення справедливого миру та ефективного повоєнного відновлення країни. Це можливо за умови реалізації наступного:

по-перше, *ініціативності* у міжнародному партнерстві для реалізації української формули миру;

по-друге, *моделюванні постконфліктного відновлення* для того, щоб при успішних процесах відновлення стати зразком для інших країн, що опинилися або можуть опинитися у подібних ситуаціях;

по-третє, прагнення до *регіонального лідерства* – Україна може стати потенційним лідером у міжнародному співробітництві серед країн Східної Європи у питаннях впровадження механізмів захисту довкілля та безпеки;

по-четверте, *інноваційність* у формуванні партнерських відносин на основі використання цифрових технологій й штучного інтелекту для посилення ефективності координації та комунікації між учасниками; розвитку безпосередніх зв'язків між містами різних країн, бізнесами та їх структурами для спільного відновлення й розвитку окремих регіонів і територій; подальшого розвитку освітнього та наукового міжнародного співробітництва для вирішення спільних проблем на основі підвищення інтелектуального рівня людського капіталу, розширення програм обміну й співпраці як інвестицій у різні категорії працівників (в тому числі - потенційних) для майбутнього мирного співробітництва;

по-п'яте, *інклюзивний розвиток та інклюзивне зростання* як основа процвітання, що доведено у 2024 році американцями Дароном Ачемоглу, Саймоном Джонсоном та Джеймсом А. Робінсоном, які отримали Нобелівську премію з економічних наук «за дослідження того, як інституції формуються та впливають на процвітання» [14]. Вони здійснили спробу довести кореляцію між процвітанням країни з функціонуванням суспільних інститутів. Недостатність верховенства права та суспільних інституцій, які експлуатують населення, не дозволяє країнам змінюватися на краще й зростати. Відповідно ефективне міжнародне партнерство між країнами, де відсутній інклюзивний розвиток, забезпечити неможливо.

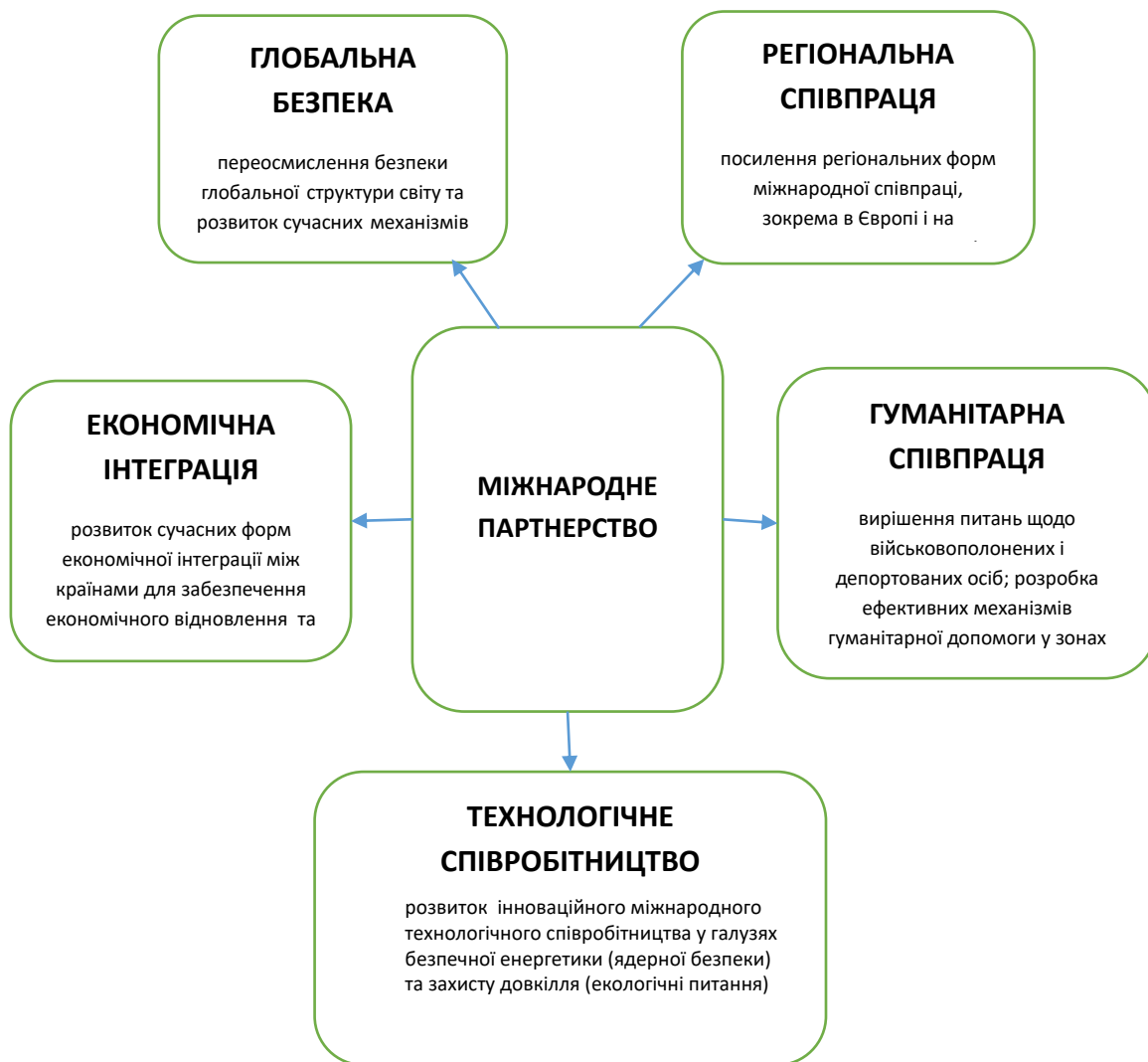


Рис. 1. Основні напрями міжнародного партнерства з урахуванням перспектив глобалізованого світу  
Джерело: розроблено автором [2]

М. Е. Портер зазначив, що «національне процвітання створюється, а не успадковується» [15]. Міжнародне партнерство в цьому аспекті відіграє важливе значення, оскільки дозволяє на основі діалогу, залучення експертів, моніторингу процесів й виконання домовленостей, інноваційності та інклюзивного характеру співпраці забезпечити успішне розв'язання існуючих й потенційних проблем та конфліктних ситуацій для України й усієї глобальної світової системи.

#### Список використаних джерел

1. United Nation, 2024. The essential role of multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. An overview on partnerships as an essential mechanism towards delivering the 2030 Agenda, and introduction to the 2030 Partnership Accelerator. URL: [https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/desa\\_presentation\\_on\\_multi-stakeholders\\_partnership.pdf](https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/desa_presentation_on_multi-stakeholders_partnership.pdf)

2. Тяхтенко, Н.А., Серезенкова, О.І. (2024). Партнерство як важливий чинник забезпечення миру для сталого розвитку у глобалізованому світі. *Вісник МДУ. Серія: Економіка*, 27, 38-48. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-27-38-48>
3. Міністерство закордонних справ України, 2024. Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/yunesko/pro-yunesko#:~:text=%D0%AE%D0%9D%D0%95%D0%A1%D0%9A%D0%9E%20%D0%BE%D0%B1%D1%94%D0%B4%D0%BD%D1%83%D1%94%20194%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD,%D0%A1%D0%B5%D0%BA%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B0%D1%82%D1%83%20%D1%94%20%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D1%84%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%83%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%B0>.
4. United Nations, 2024. URL: <https://www.un.org/en/about-us>
5. World Health Organization, 2024. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/9789241516822>
6. Міністерство закордонних справ України, 2024. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/organizaciya-z-bezpeki-i-spivrobotnictva-v-yevropi>
7. Офіс Ради Європи в Україні, 2024. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/the-coe/about-coe>
8. НАТО, 2024. URL: [https://www.nato.int/nato-welcome/index\\_uk.html](https://www.nato.int/nato-welcome/index_uk.html)
9. Європортал, 2024. URL: <https://euportal.biz.ua/dovidkova/vyyizd-zakordon/krajiny-ec.htm>
10. Коношук, Я., 2024. Формула миру, яка поки не зупиняє війну. *Unian.ua* Режим доступу: <https://www.unian.ua/politics/formula-miru-yaka-poki-ne-zupinyaye-viynu-12517002.html>
11. Federal Department of Foreign Affairs FDFA, 2024. Summit on Peace in Ukraine. URL: <https://www.eda.admin.ch/eda/en/fdfa/fdfa/aktuell/dossiers/konferenz-zum-frieden-ukraine.html>
12. Voa News, 2024. *Swiss summit: Ukraine's territorial integrity a precondition for peace*. URL: <https://www.voanews.com/a/swiss-peace-summit-ukraine-s-territorial-integrity-a-precondition-for-peace/7658123.html>
13. De La Feld, S., 2024. Peace Summit in Switzerland, 80 countries sign for territorial integrity of Ukraine, Von der Leyen: “From Putin outrageous conditions”. *Eunews.it*. URL: <https://www.eunews.it/en/2024/06/17/peace-summit-switzerland-ukraine/>
14. The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel, 2024. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2024/summary/>
15. Портер, М. Е., 1990. *Міжнародний бізнес. Конкурентна перевага націй*. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦЕРКВИ ДІЕГО МАРАДОНИ В АРГЕНТИНСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ<sup>1</sup>

**Кулик С. М.**

**кандидат політичних наук, доцент кафедри міжнародних відносин і  
регіональних студій факультету міжнародних відносин  
Волинський національний університет імені Лесі Українки**

**Тарадюк Р. С.**

**аспірант ОНП «Міжнародні відносини і стратегічні комунікації України та ЄС»  
факультету міжнародних відносин  
Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Дієго Марадона – футболіст, який зробив вагомий внесок в історію аргентинського спорту і був визначною постаттю у світовому футболі. За свою успішну кар'єру він виходив на поле у складі декількох провідних клубів світу, серед яких «Барселона» і «Севілья» (Іспанія), «Наполі» (Італія) та «Бока Хуніорс» (Аргентина). Футболіст помер 25 листопада 2020 р., або 60-го року від Різдва Дієгова, як рахують у «Церкві Марадони».

У Латинській Америці на честь легендарного футболіста заснована «Церква Марадони» (*isp. Iglesia Maradoniana*), офіційна назва – «Церква Руки Бога». Першу марадоніанську церкву відкрили в Аргентині ще за життя футболіста. Ідея обожнювання Дієго належить його фанатам – групі друзів у портовому містечку Росаріо: Ернану Амесу і Алехандро Верону. Вони говорять, що виношували мрію побудувати церкву на честь свого кумира із 1986 р., коли Д. Марадона привів збірну Аргентини до перемоги на Чемпіонаті світу з футболу. За легендою, конфесію запровадили безпосередньо під час посиденьок у барі 30 жовтня 1998 р., коли Д. Марадоні виповнилось 38 років. Місцева влада новому інституту віри допомогла порадами і швидким владнанням бюрократичних процедур. 30 жовтня 2001 р. у м. Росаріо відбулося перше богослужіння з молитвами на честь Дієго. Присутніми були 500 осіб.

«Церква Руки Бога» – вільна церква і не покладає на своїх віруючих серйозних зобов'язань. Для того, щоб стати членом церкви треба заповнити тест про кар'єру і постать «Бога», а при посвяті змінити другу частину власного імені на Дієго. Щоб пройти обряд хрещення, треба забити гол рукою і дати клятву на «священному писанні» – книзі футболіста «Я – Ель Дієго». В церкві немає приміщення і постійного місця зустрічей. «Марадоніанці» або «дієгоріанці» одягають біло-голубі футболки з десятим номером (футболки з іменем Д. Марадони вважають священними) і моляться у невеликих приміщеннях, або біля вуличних вівтарів. Тобто, люди вірять в Д. Марадону настільки, наскільки їм дозволяє серце. Головне, завжди мати при собі необхідний атрибут – чотки із 34 намистин (кількість голів Дієго за збірну Аргентини). Священнослужителі зобов'язані носити у лівій руці м'яч з терновими шипами – символ щастя і мучеництва святого Марадони на футбольному полі. Можливо також поява ще одного атрибуту – свистка, бо їхній «Бог» очолював збірну Аргентини.

Як храм марадоністи використовують піцерію «Pizza Banana» в Росаріо. Майже 300 осіб збирається у маленькому закладі, п'ють вино і пиво, їдять піцу, багато

---

<sup>1</sup> Дослідження виконано в межах Модуля Жана Моне «EU Counteraction to FIMI» (№101172342 ERASMUS-JMO-2024-MODULE). This study was conducted in the framework of the Jean Monnet Module «EU Counteraction to FIMI» (№101172342 ERASMUS-JMO-2024-MODULE).

співають. Прихожани вірять у божественне походження Д. Марадони. У церкві висять його образи, до них прикладаються і моляться. Коли починається служба, десять чоловіків у білих мантиях виносять реліквії: бутси, репліку Кубка світу, чотки [7]. Фанати Дієго проводять тут символічне хрещення дітей і вінчання: хлопчиків називають Дієго на честь футболіста, а вінчання однієї мексиканської пари у 2007 р. зробило відомою церкву в усій Південній Америці. Обряди і таїнства церкви супроводжують шумні піснеспіви і молитви за здоров'я «Бога» [6]. В центрі – сцена, на якій замість священника молитви читає чоловік у футболці з десятим номером на спині, – це головний засновник церкви Е. Амес. На ній встановлюють маленьку дерев'яну церкву із статуеткою Д. Марадони всередині. Біблією є автобіографія Д. Марадони «Я – Ель Дієго». Служби в храмі традиційно проходять тричі на рік. А саме: 30 жовтня – у день народження Д. Марадони, на «марадоніанську» Пасху, котру відзначають 22 червня, у річницю матча чвертьфіналу Чемпіонату світу-1986 проти збірної Англії. У ньому аргентинець оформив дубль, забив відомий гол рукою, який потім сам назвав «рукою Бога». Третє свято – 16 серпня 1976 р. – День дебюту Дієго в дорослому футболі, відзначають як Хрещення. У святкові дні піцерію прикрашають футболками Д. Марадони і прапорами Аргентини, приносять малюнки, на екранах показують кращі голи Дієго. Після закінчення служби проходять конкурси: прихожани визначають у кого краще татування на честь Дієго, потім – хто знає про кумира більше за інших. Наприклад, фіналісти повинні знати навіть колір першого авто Марадони. Опівночі, коли настає день народження Дієго, офіціанти розносять шампанське. Інколи засновникам церкви телефонував сам Марадона – тоді голос Бога виводили на голосний зв'язок на усю піцерію [3].

Віра закріплена у символах церкви: Д. Марадону називають D10S (з *icn.* Dios – Бог, а «10» – номер, під яким він грав). Саме з Різдва, або Дня народження Великого Дієго Армандо Марадони – 30 жовтня 1960 р., веде початок літочислення церква, напр., 48 D.D («48 Después de Diego» – (*icn.*) – «48-й рік після Дієго».

Вчення Церкви святого Дієго – це альтернативні футбольні «Десять заповідей» і спеціальні молитви. Заповіді «Церкви Дієго Марадони»:

1. «М'яч не вимазується» (цитата Марадони).
2. Люби футбол понад усе.
3. Проголошуй безумовну любов до Дієго та краси футболу.
4. Захищай кольори Аргентини та поважай інших людей.
5. Розповідай про чудеса Дієго по всьому світу.
6. Почитай місця, де грав Дієго, та його священні футболки.
7. Не пов'язуй ім'я Дієго з якимось одним клубом.
8. Завжди проповідуй принципи церкви.
9. Зроби ім'я Дієго своїм другим ім'ям.
10. Назви першого сина на честь Дієго.

Їх продовженням є молитва: «Дієго наш, іже еси на полях, хай святиться ліва твоя та прийде магія твоя нашим очам та будуть голи твої як на небі і на землі, радість даси ти нам сьогодні, і прости тим журналістам, яко же і ми прощаємо неаполітанську мафію, і не введи нас у спокусу, але визволи нас від Жоао Авеланжа, Дієго» [4]. Отже, на місці диявола – експрезидент ФІФА, котрого Дієго звинуватив у своїх невдачах на чемпіонатах світу 1990 р. і 1994 р. [5].

Д. Марадона не належав до членів церкви, але підтримував контакти з її організаторами. Спочатку до церкви свого імені він ставився зі скепсисом, як палкий католик, який неухильно дотримувався основних постулатів католицької віри. Однак він змінив своє ставлення, коли засновники церкви переконали його в тому, що церква не претендує на звання єдиної в серці та душі людини, і можна поєднувати віру в Д. Марадону і при цьому бути католиком чи протестантом. Д. Марадона подарував церкві

пару бутс і футболку збірної, у якій провів один з товариських матчів. Ці святині прикрашають її вітвар.

29 жовтня 2008 р. триста членів «Церкви Марадони» відсвяткували 48-річчя легендарного футболіста і новину про його призначення на посаду головного тренера національної збірної Аргентини. Призначення майже збіглося у часі з «Різдвом», і багато віруючих стихійно виконали молитву «Ми знову будемо чемпіонами, Божа рука нас до цього веде». Це був визначний день в історії церкви. Потім до засновника церкви несподівано зателефонував сам Д. Марадона і подякував усім. Він пообіцяв: «Бог знову буде з нами і подарує ще одну перемогу, як у 1986 р.». При цьому деякі чоловіки плакали, інші відчули релігійний екстаз.

Нині організатори церкви вважають марадоністами 150 тисяч осіб у всьому світі. Членами церкви зі спеціальними іменними картками давно є Карлос Тевес, Ліонель Мессі, тренер «Тоттенхем» Маурісіо Почеттіно і навіть Гарі Лінкер – гравець збірної Англії на ЧС-1986. На жовтнєве Різдво у Росаріо приїжджають прочани з Румунії, Австрії, Швеції, Данії, Уельсу. Одного разу засновнику церкви Е. Амесу зателефонував агент Роналдіньо. П'ять хвилин потому зателефонував аргентинський журналіст, котрий пояснив, що Роналдіньо обіцяв дати йому інтерв'ю, якщо він зможе дістати футболку церкви імені Марадони [3].

Аналізуючи канони (правила) і діяльність «Церкви Марадони», фахівці стверджують, що тут йдеться про релігійну пародійність (пародійну релігію). Е. Амес пояснює, що «релігія – це насамперед ваші почуття. Ми не проявляємо ніякої неповаги до католицької церкви, у нас це більше нагадує фольклорний рух. Для Аргентини футбол – це релігія, а у кожної релігії є свій Бог. Бог футболу – це Дієго». Його підтримує інший вірний цієї церкви з Глазго Е. Бейл, котрий вже декілька разів був в Аргентині: «Ісус і Марадона – обоє творили дива, просто творення Дієго є у записі» [3].

По друге, були і є футболісти, які зіграли, забили та виграли більше, ніж Дієго. Але йому першому належать численні національні рекорди, напр., «Спортсмен століття» за версією спортивних журналістів Аргентини. Тому Д. Марадона – ідеальний кумир. За його словами, «Аргентина – це я! Я – якоюсь мірою краще політиків: вони публічні люди, а я – популярний». Крім того, Д. Марадона походив з бідної родини і приводив до перемоги команди з бідних південних регіонів – збірну Аргентини на Чемпіонаті світу 1986 р. та італійський «Наполі» до перших двох титулів чемпіона Італії (1987 і 1990 рр.) в історії клубу. За сім років виступів у Неаполі (1984–1992 рр.), його команда здобула два «золота», два «срібла», одну «бронзу» першості, перемагала в Кубку і Суперкубку Італії, а також у Кубку УЄФА. Тому їхні фанати за таке фанатично обожнюють Д. Марадону.

По третє, Д. Марадона національний герой. «Всі ми, аргентинці, визнаємо, що він зробив для нас, – він дав нам і затвердив нашу ідентичність, яка б вона не була», – розповів М. Санкадор [8]. Один з найбільш відомих голів в історії, що отримав назву «рука Бога», Д. Марадона забив на чемпіонаті світу у 1986 р. у статусі капітана збірної Аргентини під час матчу у чвертьфіналі проти збірної Англії. Цей гол він забив рукою, однак, незважаючи на обурення англійських гравців, суддя цього не побачив і зарахував його. Пізніше, на прес-конференції, футболіст сказав, що це була «рука Бога». Д. Марадона став іконою аргентинського футболу, коли забив другий вирішальний гол і приніс Аргентині перемогу над Англією з рахунком 2:1. Гол визнали найкращим взяттям воріт в історії Чемпіонатів світу, а пізніше назвали «Гол століття». Після матчу Дієго назвав їх помстою Англії за розв'язану проти Аргентини війну за Фолклендські острови у 1982 р. [2]. Не випадково прихожани церкви проповідують, що «коли він грав, ми всі молились на нього. Він це чув і дослухався до наших молитов. Він зробив Аргентину і аргентинців щасливішими і багатшими, ніж будь-який політик. Зробив те, що не вдавалось нікому – об'єднати націю в одне ціле, згуртувати людей за допомогою любові і захоплення. Ми з допомогою нашого Дієго неодмінно спасемося, – переконані



вони. З 2008 р. до 2010 р. Д. Марadona був головним тренером збірної Аргентини. «Небесно-білі» під його керівництвом грали на мундіалі-2010, де команда у чвертьфіналі програла німцям 0:4. Після того Д. Марadona пішов у відставку. Сукупністю усіх цих фактів можна пояснити те, що в Аргентині з причини смерті футболіста оголосили триденний національний траур, а труна з тілом покійного була виставлена у президентському палаці.

До спортивних досягнень Д. Марадони варто додати його харизму та епатажність. Він неодноразово порівнював себе з Богом, дозволяв собі різні словесні провокації. Наприклад, «якщо Ісус спіткнувся, то чому я не можу?» [4] (маючи на увазі те, що тривалий час зловживав наркотиками і алкоголем), або, щоб заспокоїтися, я підняв очі вгору, до неба, але побачив на одній із трибун плакат: «Con la diez? Dios. Хто під десятим номером? Бог» [1].

Скандали – ще одна складова величезної популярності та світової слави Дієго. Члени церкви добре знають про людські «гріхи» свого кумира: зв'язки з мафією, проблеми з законом, позашлюбних дітей, лікування від наркоманії, ожиріння, дискваліфікація за допінг, стрілянину у журналістів з пневматичної зброї. Також Дієго відкрито виступив проти Папи Римського, бо «Ватикан для мене – це суцільна брехня» [1]. Відносини Д. Марадони зі Святим престолом потеплішали лише в останні роки життя футболіста, коли Папою став уродженець Аргентини і палкий футбольний вболівальник Франциск. Дієго брав участь у благодійному матчі, що організував Ватикан, і подарував понтифіку футболку збірної Аргентини зі своїм номером «10» та іменем Francisco [7]. Однак вірні церкви переконані, що «він – Бог! Єдиний і непогрішимий».

Висновки. «Церква Дієго Марадони» спочатку була маленьким клубом для декількох друзів. Нині її послідовниками вважають себе півмільйона осіб у п'ятдесяти країнах світу. В Аргентині – країні, у якій футбол став релігією, головний її футболіст перетворився на живого бога, з усіма позитивними і негативними наслідками. А бог, який має свої слабкості, є ще ближчим до простолюдинів. Він – втілення мрії цього народу, і цей народ пробачив йому майже все. Тому є сакральний зміст у вислові його шанувальників: «Марadona не помер, він просто пішов грати» [5]. Це підтверджує один із засновників «Церкви Марадони» А. Верон: «Великий спортсмен повинен жити вічно і він залишить Землю лише в тому випадку, якщо сам Господь захоче зіграти з ним футбол».

### Список використаних джерел

1. Бабій О. «Хто під десятим номером? Бог»: безсмертні правила життя Дієго Марадони. URL: [https://football24.ua/legshe\\_dodzvonitisy\\_a\\_do\\_obami\\_nizh\\_do\\_messi\\_pravila\\_zhittya\\_diyego\\_maradoni\\_n345819/](https://football24.ua/legshe_dodzvonitisy_a_do_obami_nizh_do_messi_pravila_zhittya_diyego_maradoni_n345819/) (25.11.2020).
2. Вербицький І. Дієго Марadona: яким запам'ятають легенду шанувальники. URL: <https://glavcom.ua/sport/publications/dijeo-maradona-yakim-zapamyatayut-legendu-shanuvalniki-720486.html> (25.11.2020).
3. Воронин В. «Ісус и Марadona творили чудеса, просто Диего есть на записи». Футбольная религия в Аргентине. Блог – 18 мне уже. URL: <https://ua.tribuna.com/uk/blogs/voronin/846889/> (18.10.2015).
4. Курдаев А. In Love With Maradona. *Football.ua*. URL: <https://web.archive.org/web/20150318220812/http://football.ua/fiction/209561-in-love-with-maradona.html> (15.07.2013).
5. Литвинов Д. «Він не помер, він просто пішов грати». Чому світ сумує за Дієго Мараданою. URL: <https://hromadske.ua/posts/vin-ne-pomer-vin-prosto-pishov-grati-chomu-svit-sumuye-za-diyego-maradonoyu> (26.11.2020).

6. Фанати відкрили церкву, де поклоняються відомому футболісту. URL: <https://ranok.ictv.ua/ua/videos/v-argentini-fanati-vidkrili-tserkvu-de-poklonyayutsya-vidomomu-futbolistu/>.

7. Шкапа С. Уся його велич і жах за 60 років від різдва Дієгова. Чому обожнюють багатьох, а Марадона такий один. URL: <https://chas.news/current/usya-iogo-velich-i-zhah-za-60-rokiv-vid-rizdva-diegova> (26.11.2020).

8. Юферева О. У Мексиці відкрили «церкву» в честь футболіста Дієго Марадони. URL: <https://spzh.live/ua/news/81312-v-meksike-otkryli-cerkovy-v-chesty-futbolista-dijego-maradony> (17.07.2021).

**Секція 8**  
**Міжнародна безпека, міжнародна економічна**  
**безпека**

## ГЛОБАЛЬНІ БІЗНЕС-РИЗИКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ КОМПАНІЙ

**Компанієць В. В.,**  
д.е.н, проф., професор кафедри економіки та права,  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»  
**Черномаз П.О.,**  
к.геогр.н., доц., провідний інженер,  
Національний науковий центр «Інститут метрології»  
**Макаєєв О. В.,**  
аспірант кафедри економіки та права,  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

Сучасний бізнес існує у складному глобалізованому середовищі, яке характеризується динамічними змінами, високим рівнем невизначеності та численними ризиками. З них глобальні бізнес-ризик є одним із найважливіших факторів, що впливають на стабільність і розвиток компаній, а також на економічну безпеку країн. Загалом ризик визначається як вплив невизначеності на цілі [1]. Отже, глобальні бізнес-ризик – це події або умови, які можуть негативно вплинути на цілі діяльності компаній, галузей та навіть цілих економік. Вітчизняний бізнес працює у полі подвійних ризиків – глобальних та локальних. Розуміння цих ризиків та їх впливу є критично важливим для прийняття ефективних управлінських рішень та забезпечення економічної безпеки. Але коли мова йде про здійснення міжнародної діяльності, вихід вітчизняного бізнесу на зовнішні ринки, який прискорився у зв'язку із воєнними подіями у нашій країні, доцільно у першу чергу розглянути глобальні бізнес-ризик.

Щодо визначення глобальних бізнес-ризиків. Поняття «глобальні бізнес-ризик» багатогранне і включає різноманітні загрози, які впливають на діяльність компаній. Згідно зі звітом «Global Risks Report 2024» Всесвітнього економічного форуму, це загрози, що охоплюють екологічні, економічні, технологічні та соціальні аспекти і мають потенціал суттєво дестабілізувати бізнес-операції у світі [2]. У звіті «Statista» глобальні бізнес-ризик визначаються як зовнішні чинники, які створюють загрозу ефективності та прибутковості компаній, включаючи кібератаки, геополітичну напруженість і економічну нестабільність [3]. «Allianz Risk Barometer» підкреслює, що ці ризик охоплюють як традиційні (природні катастрофи, економічні кризи), так і сучасні (кіберзагрози, цифрові збої) загрози [4].

Для створення стратегії розвитку компаній з урахуванням глобальних загроз, упередження найскрутнішого сценарію подій та проектування можливих сценаріїв реагування менеджменту на них, бізнесу необхідно «тримати руку на пульсі» і усвідомлювати основні види глобальних бізнес-ризиків, з якими стикатиметься бізнес у найближчий рік.

На основі даних провідних міжнародних звітів можна виділити такі види ключових глобальних ризиків:

1. **Кіберзагрози.** Згідно зі звітом «Statista», кіберінциденти, зокрема хакерські атаки та витоки даних, були найбільш пріоритетним ризиком для компаній у 2024 році [3]. Ці кіберінциденти стосуються таких речей, як кіберзлочинність, збої в роботі ІТ, витоки даних, а також штрафи та покарання за порушення в цій сфері. Прогнозується, що глобальний ринок кіберстрахування стабільно зростатиме в найближчі роки. Цей ризик буде актуальним і для 2025 року.

Ключовими причинами зростання кіберзагроз є: цифровізація бізнесу; зростання обсягу даних; ускладнення атак. Всі вони системно пов'язані із сполученням

впливу технологічного та людського факторів. Останній в черговий раз показує проблему сполучення професійності та моральності тих, хто стає учасником економічних відносин. Розглянемо причини більш докладно.

Цифровізація бізнесу. Зі збільшенням використання хмарних технологій, дистанційної роботи та автоматизації бізнес-процесів компанії стають більш залежними від цифрових інфраструктур. Це створює більше можливостей для зловмисників.

Зростання обсягу даних. Компанії зберігають величезну кількість чутливих даних, що приваблює хакерів, які прагнуть отримати доступ до фінансової, клієнтської або стратегічної інформації.

Ускладнення атак. Сучасні хакерські методи стали складнішими та включають використання штучного інтелекту, фішинг, атаки типу DDoS і програм-вимагачів.

**2. Економічна нестабільність** – стан економіки, який характеризується високим рівнем невизначеності щодо майбутніх економічних умов. Одними з основних факторів, що спричиняють економічну нестабільність, є інфляція, зростання кредитних ставок та ризик рецесії [5]. Ці фактори мають суттєвий вплив на фінансовий стан бізнесу, викликаючи як короткострокові, так і довгострокові наслідки.

Економічна нестабільність внутрішньо властива ринковій системі але наразі мова йде про перехід до нової соціально-економічної системи, яку ми визначаємо як пост капіталізм. В новій системі принципово змінюються фактори та умови виробництва і далеко не увесь сучасний бізнес є готовим для таких змін.

**3. Геополітична напруженість.** Конфлікти між країнами, торговельні війни та санкції обмежують доступ компаній до ринків і ресурсів [2, 6]. Конфлікти та політична нестабільність часто призводять до закриття ринків або створення небезпечних умов для ведення бізнесу. Введення мит, квот, ліцензій та інших торговельних обмежень ускладнює експорт та імпорт товарів і послуг. Це призводить до зростання витрат, зниження конкурентоспроможності та втрати частки ринку. Економічні санкції, спрямовані проти окремих країн або компаній, можуть повністю заборонити або обмежити торгівлю певними товарами та послугами.

**4. Екологічні ризики.** Кліматичні зміни, природні катастрофи та регуляторні обмеження в контексті «зеленої трансформації» займають високі позиції у переліку глобальних ризиків [5, 7]. Впровадження низьковуглецевої економіки та посилення екологічного регулювання створюють нові виклики для бізнесу:

Вищі екологічні стандарти: компанії зобов'язані дотримуватися все більш жорстких екологічних стандартів, що може призвести до зростання витрат на модернізацію виробництва та утилізацію відходів.

Карбоновий податок: введення карбонового податку може підвищити вартість виробництва для компаній, що використовують викопне паливо.

Зростання попиту на екологічно чисту продукцію: споживачі все більше віддають перевагу екологічно чистій продукції, що вимагає від компаній адаптації своїх виробничих процесів.

**5. Соціальні ризики** – це сукупність факторів, пов'язаних із станом суспільства, які можуть негативно вплинути на діяльність бізнесу. Пандемії, демографічні зміни та нестабільність на ринку праці є яскравими прикладами таких ризиків, що загрожують довгостроковій стійкості компаній [2, 7]. Пандемія COVID-19 продемонструвала, наскільки вразливими можуть бути глобальні економічні системи перед непередбачуваними подіями.

Результатами пандемій можуть бути: перебої в ланцюгах постачання; зміни споживчих уподобань; віддалена робота та цифровізація робочих місць та управління компаніями; необхідність реагування компаній на ризики для здоров'я співробітників. Розглянемо ці наслідки більш докладно.

Перебої в ланцюгах постачання: пандемії можуть призвести до закриття кордонів, обмеження міжнародної торгівлі та логістичних проблем, що ускладнює постачання сировини та готової продукції.

Зміни споживчих уподобань: кризи, спричинені пандеміями, можуть змінити споживчі пріоритети, що вимагає від компаній адаптації своєї продукції та маркетингових стратегій.

Віддалена робота та цифровізація: пандемія COVID-19 прискорила процес цифрової трансформації бізнесу, вимагаючи від компаній інвестувати в технології та переосмислити організацію роботи.

Здоров'я співробітників: збереження здоров'я працівників стало одним з пріоритетів для компаній під час пандемії. Це вимагає впровадження нових протоколів безпеки та організації роботи.

Крім розуміння видів глобальних бізнес-ризиків та їх проявів, керівництву компаній необхідно мати певну оцінку впливу та вірогідності їх прояву.

Відповідно до аналізу даних провідних міжнародних звітів вплив та ймовірність глобальних бізнес-ризиків можна розподілити за трьома рівнями: найбільший; середній найменший.

Найбільший вплив, на думку фахівців, здійснюють кіберзагрози та економічна нестабільність. Їхній вплив є високим, а ймовірність реалізації – дуже ймовірною, зважаючи на сучасну цифровізацію та макроекономічні тенденції [3, 5]. Також сюди слід віднести такі соціальні ризики, як пандемії. Хоча ймовірність значних пандемій є не дуже високою, їх потенційний вплив на економіку може бути катастрофічним.

Середній вплив здійснюють геополітична напруженість і екологічні загрози. Хоча вони суттєво впливають на певні регіони чи галузі, їхній прояв менш передбачуваний [4, 6].

До найменшого впливу міжнародні фахівці віднесли деякі соціальні ризики (зокрема, демографічні зміни та нестабільність на ринку праці), які переважно мають довгостроковий характер і впливають на окремі аспекти бізнесу, такі як кадрові проблеми чи попит [7, 8].

Яким чином глобальні бізнес-ризики можуть вплинути на економічну безпеку бізнесу?

На нашу думку, вони можуть суттєво загрожувати економічній безпеці через такі фактори та процеси як: технологічна вразливість сучасних бізнес-систем; суттєве зростання невизначеності економічних процесів та зростання дестабілізації в усіх складових сучасного світу (не тільки економічній, але й соціальній, культурній, політичній).

Технологічна вразливість. Кіберінциденти шкодять репутації компаній і викликають значні фінансові втрати, а створення систем кібербезпеки бізнесу вимагає значних вкладень, часу, постійного навчання персоналу, що у кінцевому результаті знижує рентабельність та фінансову стійкість бізнесу.

Системна дестабілізація та нестабільність, у т.ч. дестабілізація ринків, економічна нестабільність, геополітична напруженість та пандемії призводять до порушення глобальних ланцюгів постачання, втрати компаніями певних ринків та споживачів, що також впливає на показники рентабельності та фінансової стійкості компаній.

До того ж усі ризики впливають на зниження інвестиційної привабливості бізнесу, який не може швидко пристосуватись до системних змін і невизначеності, та, відповідно, обмежують приплив капіталу й майбутній розвиток бізнесу.

Для пом'якшення впливу глобальних бізнес-ризиків на діяльність компаній необхідно впроваджувати ефективні механізми управління ризиками, включаючи ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку планів реагування на ризики, моніторинг ризиків та адаптацію до них стратегій розвитку компаній. Основні положення цього

процесу викладені в міжнародному стандарті ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» [1]. І хоча цей стандарт є відносно новим, менеджменту компаній необхідно постійно вивчати досвід успішного управління бізнес-ризиками, навчатися діяти в умовах системної нестабільності та невизначеності.

Таким чином, глобальні бізнес-ризики мають значний вплив на сучасний бізнес і економічну безпеку. Вони вимагають від компаній адаптації, стратегічного планування та співпраці на міжнародному рівні. Управління цими ризиками є ключовим фактором для забезпечення стабільного розвитку як компаній, так і глобальної економіки. Для забезпечення стійкості та довгострокового успіху бізнесу необхідно постійно здійснювати моніторинг змін в глобальному середовищі та адаптувати свою стратегію відповідно до нових викликів.

### Список використаних джерел

1. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. [Electronic resource]. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>
2. World Economic Forum. Global Risks Report 2024. [Electronic resource]. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
3. Statista. Leading risks to businesses worldwide from 2018 to 2024. [Electronic resource]. URL: <https://www.statista.com/statistics/422171/leading-business-risks-globally/>
4. Allianz Risk Barometer. [Electronic resource]. URL: <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html>
5. KPMG. Top risks forecast. [Electronic resource]. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/risk-and-regulation/top-risks-forecast.html>
6. Protiviti. Executive Perspectives on Top Risks for 2024 and 2034. [Electronic resource]. URL: <https://www.protiviti.com/gl-en/survey/executive-perspectives-top-risks>
7. Euromonitor. Global Risks 2024 and Beyond. [Electronic resource]. URL: <https://www.euromonitor.com/global-risks-2024-and-beyond/report>
8. Control Risks. RiskMap 2025. [Electronic resource]. URL: <https://www.controlrisks.com/riskmap>

## ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

**Ілляшенко С.М.**

**доктор економічних наук, професор, професор каф. економіки бізнесу і  
міжнародних економічних відносин,**

**Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків, Україна;**

**доктор хабілітований, професор,**

**Економіко-гуманітарний університет, м. Бельсько-Бяла, Польща**

Війна з росією актуалізувала проблему забезпечення економічної безпеки держави у розріз усіх її складових. Особливо гостро постала проблема забезпечення демографічної складової яка характеризує стан та динаміку відтворення людського потенціалу без зовнішнього впливу, а також стан та динаміку розвитку трудового потенціалу держави. Демографічна складова значною мірою впливає на стан інших складових економічної безпеки. Це обумовлює необхідність аналізу наявних і очікуваних проблем забезпечення демографічної безпеки з метою формування підходів до їх розв'язання.

За даними [1] в Україні спостерігається демографічна катастрофа, депопуляція країни стає все більш реальною. Серед основних причин можна виділити: виїзд частини населення в евакуацію за кордон значна частина якого не планує повертатися (відкрили свій бізнес, зайшли привабливе місце роботи, створили сім'ю, з безпекових міркувань і т.п.); тимчасова окупація територій з населенням; старіння і зростання рівня смертності при зростанні рівня народжування населення; загибель людей в результаті воєнних дій, захворювань спричинених війною тощо. В табл. 1 зазначено основні впливи демографічної катастрофи на складові економічної безпеки України.

Таблиця 1. Впливи демографії на складові економічної безпеки держави

| Складові економічної безпеки | Вплив демографії на складові економічної безпеки держави                                                                                                                |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                            | 2                                                                                                                                                                       |
| Технологічна                 | Зменшення технологічного потенціалу галузей економіки внаслідок зменшення частки відповідним чином підготовлених досвідчених фахівців                                   |
| Макроекономічна              | Дефіцит робочої сили. Зменшення кадрового потенціалу спричиняє згорання економіки. Зменшення споживчого потенціалу знижує внутрішній попит                              |
| Фінансова                    | Зменшення бази оподаткування внаслідок згорання економіки, зменшення кількості платників податків тощо                                                                  |
| Зовнішньоекономічна          | Нестача кваліфікованої робочої сили, зростання її вартості тощо знижує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках                                                       |
| Інвестиційна                 | Дефіцит кадрів, споживчого потенціалу знижує інвестиційну привабливість країни                                                                                          |
| Інноваційна                  | Зниження інтелектуального потенціалу галузей економіки знижує рівень інноваційної активності                                                                            |
| Енергетична                  | Втрата кваліфікованих фахівців, економічні ускладнення на які опосередковано впливає погіршення інших складових економічної безпеки (макроекономічна, фінансова та ін.) |



| 1            | 2                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продовольча  | Нестача кваліфікованих фахівців у галузі АПК, фахівців для відновлення сільськогосподарських угідь, відновлення/модернізації виробничої бази тощо                                                                    |
| Демографічна | Депопуляція спричиняє проблему утримання території, загострює проблему втрати ідентичності народу України (у випадку запрошення населення з інших країн, переважно 3-го світу, з іншою культурою, ментальністю тощо) |
| Соціальна    | Ускладнення утримання рівня і якості життя населення, складнощі збереження ряду соціальних програм. Загострення гендерних, вікових, майнових та ін. проблем                                                          |

Для вирішення демографічних проблем та зниження спричинених ними загроз складовим економічної безпеки України необхідним є розроблення і реалізації відповідної державної стратегії. Її основними елементами повинні бути: стимулювання повернення українців, що виїхали в період війни; стимулювання народжуваності; стимулювання переселення в Україну етнічних українців, що є громадянами інших країн тощо. Цьому також сприятиме перехід, попри всі складнощі, економіки України на шлях випереджаючого інноваційного розвитку, що позитивно вплине на усі складові економічної безпеки держави [2]. Проведений аналіз свідчить, в цьому напрямку значні перспективи має інноваційний розвиток на засадах цифровізації [3]. На обґрунтування пріоритетних його напрямів з позицій підвищення рівня економічної безпеки держави і повинні бути спрямовані подальші дослідження.

#### Список використаних джерел

1. Демографічна криза в Україні: війна загострила багаторічну проблему. Ненька інфо. URL: [https://nenka.info/demografichna-kryza-v-ukrayini-vijna-zagostryla-bagatorichnu-problemu/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=demografichna-kryza-v-ukrayini-vijna-zagostryla-bagatorichnu-problemu](https://nenka.info/demografichna-kryza-v-ukrayini-vijna-zagostryla-bagatorichnu-problemu/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=demografichna-kryza-v-ukrayini-vijna-zagostryla-bagatorichnu-problemu)
2. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Нагорний Є.І. Інноваційна діяльність і економічна безпека держави. Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. Т. II. Науково-практичні засади формування інноваційних компонентів забезпечення науково-технологічної та виробничої безпеки економічної системи. С. 5-13. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/46067>
3. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Повоєнне відновлення і розвиток економіки України на засадах цифровізації: аналіз готовності. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. [Електронний ресурс] / Редкол.: В. А. ШАЛОМЕСВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. С. 64-67. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/79219>

**Секція 9**  
**Управлінські та фінансові аспекти**  
**міжнародної конкурентоспроможності**  
**продукції та промислових підприємств**

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

**Посохов І. М.,**  
д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Понікарова В.С.,**  
бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

Сучасний світовий ринок металопродукції станом на 2022 рр. характеризується перевищенням пропозиції над попитом у поєднанні з активними геоекономічними зрушеннями у центрах виробництва та споживання сталі. Виходячи з цього, українським металургійним підприємствам дуже важко конкурувати з провідними металургійними гігантами світу, а також з найближчими конкурентами. Металургійні підприємства, що отримала Україна під час набуття незалежності, завдяки своїм виробничим потужностям дозволили Україні зайняти провідне місце серед основних гравців на світовому ринку металопродукції [1; 2; 3].

Металургійні підприємства мають велику кількість коопераційних відносин. Тому економічні показники металургійних підприємств визначаються багатьма керуючими впливами з боку державних органів. Основна частина витрат на металургійне виробництво (60–80% залежно від його виду) формується під впливом енергетичних та транспортних тарифів, ставок податків [2; 4; 5; 6].

Внутрішній ринок України має значний ступінь насиченості вітчизняною продукцією, а його ємність залишається незначною. Про це свідчить експортна орієнтація більшості основних виробників металопродукції в Україні. Проте навіть при цьому виробничі потужності металургійних підприємств залишаються недостатньо використаними [7; 8; 9].

Детальніше про лідерів металургійної галузі України за обсягом виручки наведено на рисунку 1.

Досліджуване підприємство – ПАТ «Запоріжсталь» входить в трійку лідерів підприємств металургійної галузі України і займає 8% ринку України. Такі показники діяльності свідчать про його високу конкурентоспроможність і стабільне положення на ринку. Сучасні перспективи внутрішнього ринку металопродукції експерти оцінюють максимум у 10–11 млн тонн, що майже втричі менше, ніж за експортом. Розглянемо структуру внутрішнього споживання металопрокату (рисунок 2) [10; 11; 12; 13].

Зменшення попиту на внутрішньому ринку пояснюється тим, що в останні роки спостерігається падіння виробництва в галузях економіки, які формують основний попит на металопродукцію. Найбільш суттєве зниження зафіксовано у сфері машинобудування у 2022 році (на 14,1%). Вплинуло також на обсяг внутрішнього споживання металу у будівельній галузі, зменшення обсягів будівництва (у 2022 році індекс будівельної продукції становив 87,7% до 2021 року) [14; 15; 16; 17; 18; 19].

Ситуація на внутрішньому ринку погіршується через загострення конфлікту 2014 року на Донбасі, де знаходиться найбільший металургійний потенціал України та робота промисловості України в умовах воєнного стану 2022-2024 рр. [20; 21; 22; 23].

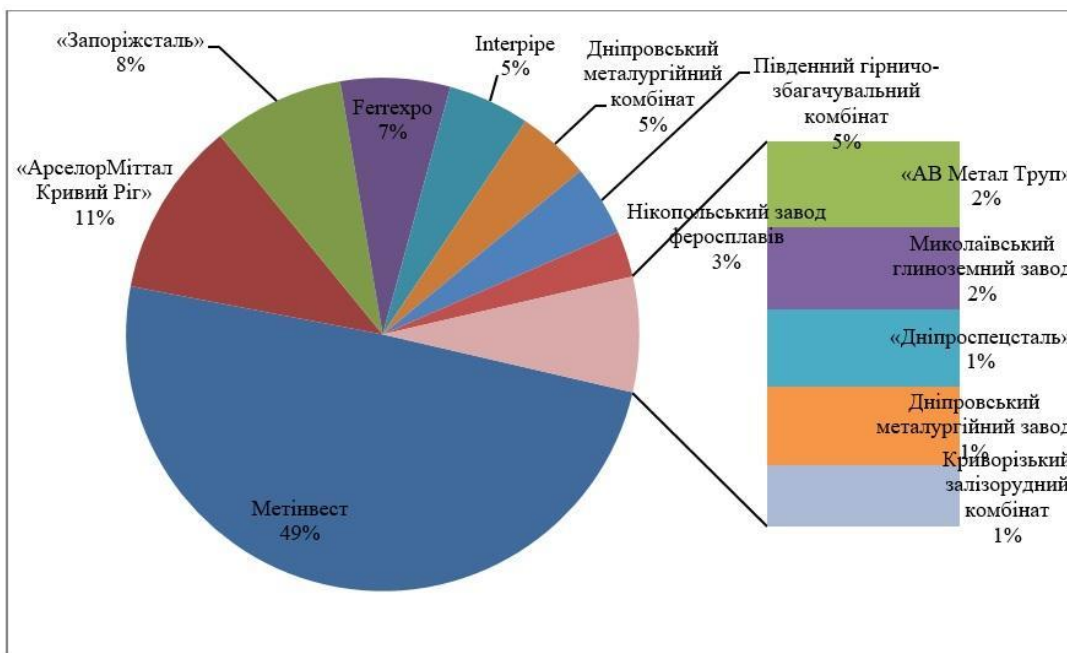


Рисунок 1. Топ 10 металургійних компаній України за обсягом виручки станом на 2023 р., %

Розроблено авторами

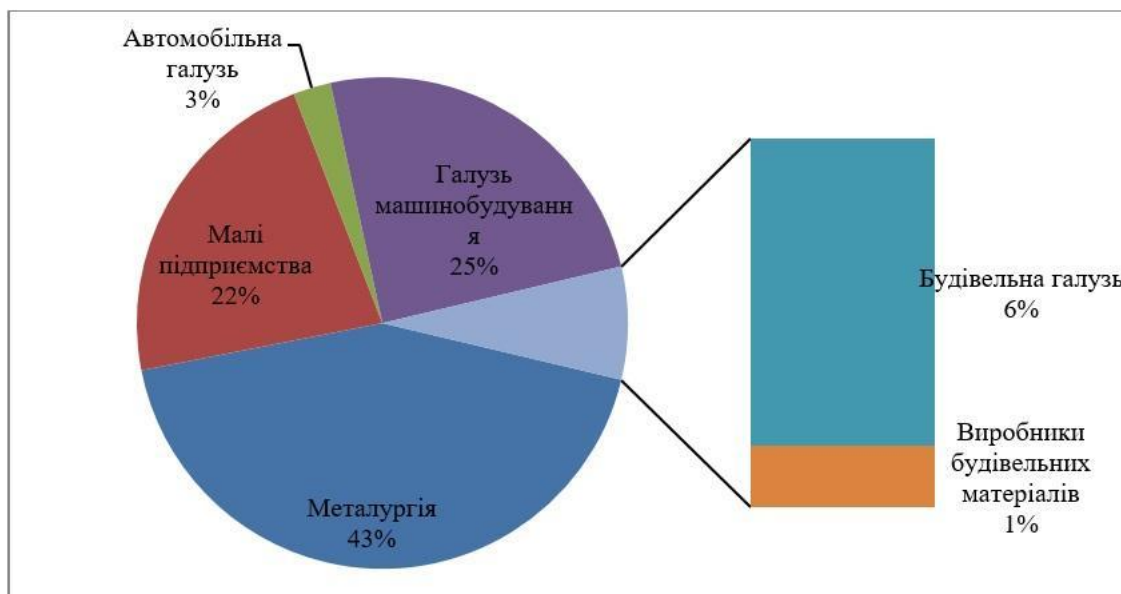


Рисунок 2. Структура споживання металургійної продукції на вітчизняному ринку станом на 2023 р., %

Розроблено авторами

Внаслідок пошкодження транспортної інфраструктури та залізничних колій у зоні бойових дій ускладнилося постачання основної сировини (коксівного вугілля, залізної руди) та відвантаження готової продукції майже на всі металургійні та гірничо-хімічні підприємства Донбасу.

Таким чином, якщо світовий ринок чорних металів буде поступово покращуватися, а конфлікт на Донбасі буде вирішено, то Україна зможе зберегти своє 13 місце у світовому рейтингу виробників сталі. При цьому не виключено, що вітчизняні металургійні підприємства після відміни воєнного стану та стабілізації стану металургійного комплексу України поступово збільшуватимуть частку продукції з високою часткою доданої вартості в загальних обсягах їх виробництва. Перешкодою

для такого розвитку української чорної металургії може стати значне погіршення стану світового ринку сталі та інших чорних металів [24; 25; 26; 27; 28; 29; 30].

Для визначення рівня конкуренції на цьому ринку використано індекс Харфіндела-Хіршмана (рисунок 3).

Аналізуючи розрахункові дані рисунка 3, можемо зробити висновок, що на металургійному ринку в Україні монопольним лідером є Метінвест, що займає 83 % ринку. Нормативне значення індексу Харфіндаля-Хіршмана становить 1000 ( $1000 < \text{HHI} < 1800$  – помірно концентрований ринок (середня конкуренція)), а за розрахунками ми бачимо, що на ринку металургії цей показник є більшим у тричі (3000), що свідчить про (олігопольну з наближенням до монополії за існуючими нормативами), а по суті монопольну владу компанії Метінвест, яка і є беззаперечним лідером в даній галузі.

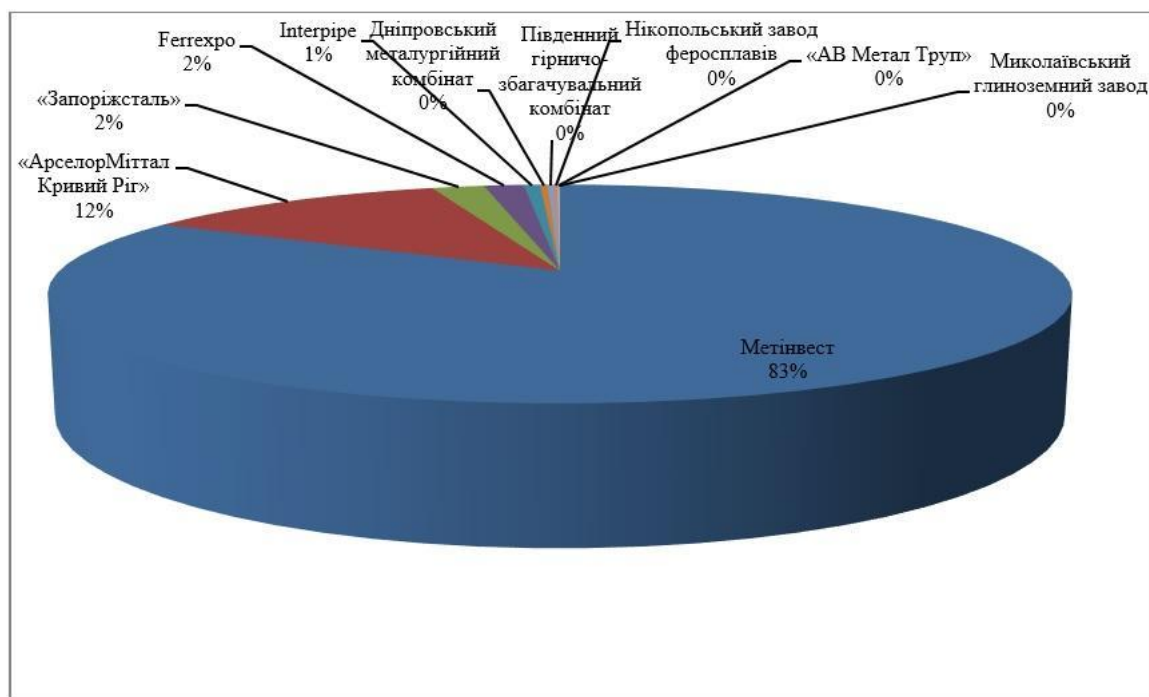


Рисунок 3. Розрахунок індексу Харфіндаля-Хіршмана для ринку металургії

Основний недолік індексу Харфіндаля-Хіршмана полягає в тому, що для його точного розрахунку потрібна повна аналітична база даних за всіма учасниками ринку, що в національному контексті часто проблематично.

### Список використаних джерел

1. Економічний огляд металургійної галузі України. URL: <https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metalurhijnoi-haluzi-ukrainy/> (дата звернення 02.01.2025).
2. Правова характеристика «зовнішнього виміру» простору, свободи, безпеки та юстиції Європейського Союзу. (н. д.). URL: <http://radnuk.info/statti/547-evro14950.html/> (дата звернення 02.01.2025).
3. Посохов І. М. Актуальність управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах процесного підходу / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця, присвячена 115 річниці від дня народження видатного економіста, Нобелівського лауреата з економіки 1971 року : тези доп., 26-28 травня 2016 р. – Харків : [б. в.], 2016. – С. 190-193.
4. Посохов І. М. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 листопада 2016

р. / гол. ред. І. А. Педько. – Одеса : ОДАБА, 2017. – С. 94-98.

5. Посохов І. М. Науково-методичний підхід до вибору методу оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, Е. В. Чепіжко // Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : електронне видання : зб. тез. доп. 6-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф., 17 листопада 2016 р., м. Харків. – Текстові дані. – [Харків : НАНГУ, 2016]. – С. 225-227.

6. Посохов І. М. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко, П. А. Падалка // Економіка. Фінанси. Право = Economics. Finances. Law. – 2022. – № 7. – С. 5-8.

7. Посохов І. М. Підхід щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі ІТ-інновацій / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Стратегія підприємства: підприємницький контекст : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 листопада 2017 р. – Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2017. – 2 с.

8. Посохов І. М. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду) / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти = Innovative development of information society: economic and managerial, legal and sociocultural aspects : зб. матеріалів 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 14 грудня 2017 р. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – С. 74-76.

9. Посохов І. М. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду) / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Парадигмальні зрушення в економічній теорії ХХІ ст. : матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 листопада 2017 р. – Київ : КНУ, 2017. – С. 533-537.

10. Посохов І. М. Показник якості як основоположний елемент рівня конкуренції в міжнародній торгівлі / І. М. Посохов, О. В. Петриченко // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 30-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2022, [19-21 жовтня 2022 р.] / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – С. 593.

11. Посохов І. М. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. – Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. – С. 285-288.

12. Посохов І. М. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Національна економіка України в умовах європейської інтеграції : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 19-20 жовтня 2017 р. – Дніпро : НМетАУ, 2017. – С. 546-548.

13. Посохов І. М. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах європейської інтеграції / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Технології та інфраструктура транспорту : тези доп. міжнар. наук.-техн. конф., 14-16 травня 2018 р. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – С. 425-427.

14. ТОП-100 Найбільші приватні компанії України в 2020 році за версією Forbes (2020) URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes:-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu> (дата звернення 02.01.2025)

15. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія / І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2022. – 252 с.

16. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у ХХІ столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern*

- economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
17. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
18. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
19. Посохов І. М. Реінженіринг у міжнародному бізнесі / І. М. Посохов, С. Ю. Лукіна // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 3-7.
20. Посохов І. М. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС / І. М. Посохов, Є. О. Проскуріна // *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів = Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. – Полтава : Сидоренко А. В., 2022. – С. 45-48.
21. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.
22. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.
23. Посохов І. М. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство / Посохов І. М. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 450 с.
24. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.
25. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.
26. Posokhov, I. M. *Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]*. Kharkiv: Slovo, 2014.
27. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
28. Посохов І. М. Науково-методичний підхід до оцінювання ризиків фінансово-господарської діяльності в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / Ігор Михайлович Посохов, Олена Володимирівна Чепіжко // *Економіка. Фінанси. Право. = Economics. Finances. Law.* – 2022. – 1/1. – 20-24.
29. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ.* – 2012. – № 7. – С. 157-159.
30. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ.* 2015. № 12. С. 2631.

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Посохов І. М.,**  
**д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу**  
**і міжнародних економічних відносин,**  
**Національний технічний університет**  
**«Харківський політехнічний інститут»**

**Понікарова В.С.,**  
**бакалавр кафедри економіки бізнесу**  
**і міжнародних економічних відносин,**  
**Національний технічний університет**  
**«Харківський політехнічний інститут»**

Під управлінням конкурентоздатністю підприємства ми повинні розуміти постійний, та цілеспрямований процес впливу на всіх рівнях управління на фактори, які забезпечують виробництво високоякісної та конкурентної продукції. Управління конкурентоздатністю розглядається як коригувальний процес формування виробництва і споживання продукції, з тим, щоб вивести на ринок конкурентоспроможний товар і знизити вплив суб'єктивних факторів [1-33].

Основною метою управління конкурентоздатністю підприємства є забезпечення здатності підприємства формувати, утримувати та реалізовувати конкурентні переваги, які охоплюють головні бізнес-процеси економічного управління підприємством та враховують інтереси усіх зацікавлених осіб на усіх рівнях для збільшення конкурентоздатності як цілеспрямованого процесу змін, що створюють позитивні передумови для стійкого функціонування та розвитку підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, покращення показників діяльності, підвищення конкурентного статусу.

Управління конкурентоздатністю підприємства ґрунтується на впровадженні і вдосконаленні керуючих рішень, які надають відповідний вплив на певний об'єкт управління. Основними об'єктами конкурентоспроможного управління є ті процеси від яких залежить фінансові ресурси, кадровий потенціал підприємства, виробничі можливості та якість продукції, що виробляється [1, с.118-126, 3; 4; 5; 6].

Система управління конкурентоздатністю підприємства має певну блок-схему організаційно-економічного механізму, який наведено на рисунку 1.4, та являє собою особливу багатофункціональну систему яка складається з комплексу блоків. Реалізація цих блоків координує дії команди менеджменту для досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності [7; 8; 9].

Як бачимо на рисунку 1 структура управлінської системи конкурентоздатністю складається з восьми комплексних блоків. Дані блоки показують необхідні дії, чіткі економічні та техніко-технологічні заходи в їх поєднанні, здійснення яких сприятиме реалізації результативних керівних рішень у сфері діяльності підприємства [10; 11; 12; 13].

Ці блоки управлінської системи об'єднуються одним базовим принципом – кожен з них має забезпечувати розв'язання проблеми з збільшення конкурентоздатності підприємства та зміцнення його позицій на міжнародному та вітчизняному ринках та здійснювати стійкий розвиток за допомогою побудови конкурентних переваг. Кожен з цих блоків можемо розглядати як цілісну систему, яка складається з різних системоутворюючих компонентів [2, с. 85–93].





Рисунок 1 – Блок-схема управлінської системи конкурентоздатністю підприємства

Детальніше розглянемо характеристику вищенаведених блоків здійснення механізму управління конкурентоздатністю підприємства [2, с. 119–125; 14; 15; 16; 17; 18].

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії компанії. В її межах здійснюється вибір:

- стратегії надбання компанією конкурентних переваг (диференціація, контроль за витратами, фокусування) – підприємству для того щоб бути конкурентоздатним та ефективно функціонувати на міжнародних ринках потрібно постійно прагнути до зменшення витрат, збільшення асортименту продукції та орієнтуватися тільки на одному сегменті, а не займатися всім на раз.

- стратегії конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, коопераційна) – потрібно вибрати стратегію за якою компанія бути діяти на ринку. Тобто чи буде вона агресивно завойовувати свої позиції чи поступово збільшувати свою частку на ринку.

- стратегії забезпечення КСП (містить формування ресурсно-ринкової, товарно-ринкової, соціальної, технологічної, інтеграційної, фінансово-інвестиційної, управлінської стратегії) – для того, щоб сформуванню своєї конкурентної стратегії компанії потрібно об'єднати зусилля всіх підрозділів та спільними силами покращити ефективність та підвищити конкурентоздатність [19; 20; 21; 22; 23; 24; 25].

Блок 2. Забезпечення синергетичного ефекту під час управління конкурентоспроможністю. Він виникає під час [26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34]:

- перебудови організаційної структури системи управління – всі зміни у структурі підприємства повинні бути оптимізовані і здійсненні з максимально на збільшення ефективності компанії;
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності – компанії потрібно чітко слідкувати за грошовими надходженнями та нести відповідальність за їх відтік;
- впровадження підприємницького типу менеджменту – правильна організація роботи та завдань для працівників є запорукою успіху будь-якої компанії, кожен працівник повинен мати свою посадову інструкцію і чітко виконувати свою роботу;
- комплексний підхід до реформування системи внутрішнього управління – потрібно створити таку внутрішню систему управління, щоб працівники чітко знали свої завдання та ефективно їх виконували;
- удосконалення методів маркетингових досліджень – використання маркетингових досліджень допоможе зрозуміти потреби кінцевого споживача та запропонувати йому саме той продукт, який потрібен, збільшуючи при цьому свої канали збуту;
- оптимальне реформування відносин власності – працюючи у спілці або у товаристві кожен з учасників повинен відповідати за майно як своє так і інших учасників.

Блок 3. Реформування управління персоналом і системи мотивації персоналу, зокрема:

- забезпечення об'єктивності оцінювання результатів діяльності персоналу – в компанії можна застосовувати оцінку діяльності працівників за допомогою системи КРІ – де працівник сам ставить собі завдання а керівник його тільки контролює;
- забезпечення умов для праці, запровадження інноваційних методів оплати персоналу – не обмежувати персонал правилами та нормами, а давати можливість вільно висловлювати свою думку, так як зазвичай хороші ідеї приходять не від керівника, а від простого працівника. Це по перше стимулюватиме інших, а по друге підвищить ефективність компанії;
- удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності – на підприємстві повинен бути кодекс та правила, згідно яких має працювати персонал та не порушувати їх, щоб нашкодити компанії;
- реорганізації системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту – кваліфікований працівник може виконати свою роботу в рази швидше, тому для компанії ж важливим навчання свого персоналу;
- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень – кожен працівник повинен відчувати свою важливість та приймати участь у вирішенні важливих питань, це стимулює його ефективніше виконувати свою роботу та підвищить його самооцінку.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Він передбачає:

- технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів – використання сучасної техніки на виробництві збільшить об'єм випуску продукції в кілька разів та зекономить витрати на оплату праці, так як один станок замість 3 робітників матиме потребу тільки в одному;
- розроблення ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності – вихід на іноземні ринки збуту дозволяє компанії мати стабільні прибутки та притік валюти при цьому збільшувати свої об'єми виробництва;
- розвиток співпраці на взаємовигідних умовах із західними провідними підприємствами щодо виготовлення наукомісткої високоякісної продукції – створення спільних іноземних підприємств дозволяє компанії отримати колосальний досвід та технологію та зекономити на податках;

- забезпечення тривалості життєвого циклу освоєних видів техніки – потрібно постійно проводити техогляди своїх техніки що збільшуватиме термін її придатності в кілька разів та зекономить витрати на купівлю нової;
- створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування – інновації завжди збільшують ефективність компанія, так як новітні технології можуть повністю замінити людську працю та збільшити об'єми виробництва;
- атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості – обладнання повинно бути справним та знаходитися в нормальному стані, так як виробнича техніка є основою виготовлення продукції та отримання прибутку від її продажу;
- розроблення та впровадження комплексної системи управління якістю - чим вище якість товару, тим він привабливіше для споживача, тим більше покупців надають йому перевагу, порівнюючи з іншими товарами, що пропонуються на ринку;
- активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності – отримання інвестицій від іноземного інвестора дозволить компанії розширити свою діяльність та підвищити свою конкурентоздатність.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва. Він передбачає:

- проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку – на виробництві потрібно чітко сформулювати денне замовлення та слідкувати за наявністю всіх комплектуючих, які необхідні для виготовлення. Також враховувати попит ринку та виготовляти саме ту продукцію, яка потрібна;
- розроблення і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних й оперативних планів виробництва, продажу та прибутку – вдале планування дозволить правильно розподілити бюджет компанії та акумулювати вільні кошти та позитивно вплине на ефективність діяльності компанії;
- розроблення стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання за центрами прибутку – потрібно завжди планувати ремонти чи заміну техніки, щоб вчасно передбачити її несправність та зупинити збій виробництва;
- використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг – використання різного виду програм дозволить зекономити час та кошти на виконання цієї роботи вручну;
- розроблення і впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування та контролю діяльності – компанія повинна розробити госпрозрахунок перед тим як планувати свою діяльність та чітко слідкувати за його потоками;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства – компанія повинна формувати свої річні витрати та контролювати їх дотримання;
- удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції - при низькій собівартості і хорошій ціні підприємство збільшить свої продажі та ефективність;
- розроблення організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів – потрібно розробити дії, щодо виконання запланованих завдань, так як успішне вчасне виконання своїх завдань збільшує загальний коефіцієнт корисності та ефективності.

Блок 6. Реорганізація системи внутрішнього обліку й аналізу на основі:

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики – потрібно постійно оновлювати систему обліку, а використання зарубіжних практик економить час на навчання працівників компанії, можна до прикладу запросити фахівця, який допоможе у навчанні;

- удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліків
- – використання у своїй діяльності таких бухгалтерських програм як 1С дозволить швидко зробити усі звіти та бачити картину прибутків та видатків;
- освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат – в компанії повинна бути створена посада та людина, яка слідкуватиме та аналізувати витрати;
- підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів – використовувати ліцензійні програми, які є офіційними, точними та ефективнішими;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість підприємства – відповідно до зростання чи зменшення обсягів виробництва повинні формуватися бюджети витрат, які потрібно коригувати у зв'язку з коливаннями обсягів виробництва;
- покращення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин – реагувати на зміни ринку та законодавства та бути в курсі, так як обізнаність це першопричина ефективності.

Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту. Системоутворюючими компонентами є:

- інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень – кожне підприємство повинно мати фінансовий звіт, для того щоб проаналізувати свою діяльність за рік та побачити наскільки ефективною була його діяльність;
- управління оборотними активами, формування портфеля інвестицій – ефективне управління оборотними засобами дозволить зменшити витрати та підвищити ефективність компанії;
- удосконалення методичних підходів до оцінювання й аналізу фінансового стану підприємства – використання різного роду програм для комплексного аналізу фінансового стану всіх підрозділів, що дозволить забезпечити фінансову стійкість;
- удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів – потрібно слідкувати за рухом коштів по банках, щоб не допустити їх не раціональне використання;
- розроблення і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності - керівництво компанії забезпечується фінансовою звітністю для того щоб здійснювати внутрішній контроль та приймати обґрунтовані керівних рішень для збільшення якості продукції та й ефективності компанії в цілому.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішнього управління. Для його формування необхідні:

- розроблення наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва – дозволить компанії на всіх рівнях ефективно управляти працівниками;
- створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах – для швидкого обміну даними та результативною діяльності та для підвищення ефективності підрозділів;
- упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку – дозволить зекономити час, що в свою чергу покращить загальний результат;
- розроблення комп'ютерної системи управління якістю продукції – перевірка якості продукції за допомогою штрих-кодів чи використання планшетів, де міститься вся

інформація про продукт дозволить зекономити кошти на працівника, його час та покращити якість продукції;

- створення інформаційної системи «швидкий маркетинг» – дозволить за допомогою комп'ютерних програм швидко проаналізувати маркетингові дослідження;

- розроблення автоматизованої системи «управління вартістю» – використання сенсорних датчиків керування якістю та слідкування за її дотриманням за допомогою планшета;

- розроблення єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку – використовувати таку програму, де б бухгалтерські звіти напряму йшли в податкову службу. Економія і часу і витрат;

- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат – створити єдину базу де вносити всі показники діяльності по виробництві, що зменшить час на пошук та збільшить результативність;

- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішнього управління – об'єднання в єдине інформаційне поле основних служб підприємства з подальшим підключенням до мережі практично всіх його підрозділів, тобто створення інформаційної моделі підприємства, комплексно відображає всі господарські операції і об'єкти, які беруть в них участь, а також все різноманіття їх взаємозв'язків.

В підсумку можна сказати, що система управління конкурентоздатністю підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які об'єднані у блоки, цілеспрямована дія яких вирішує завдання швидкого прийняття рішень для того щоб коригувати рівень конкурентоздатності з урахуванням даних статистичної інформації з метою його постійного збільшення та покращення.

#### Список використаних джерел

1. Рябокони В.П., Кузубов А.А. Управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств. Економіка АПК. 2015. № 7. С. 85 – 93.

2. Костенюк Ю. Б. (2019) Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління, Донецький національний університет імені Василя Стуса, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-2097> (дата звернення 22.01.2025).

3. Посохов І. М. Актуальність управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах процесного підходу / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця, присвячена 115 річниці від дня народження видатного економіста, Нобелівського лауреата з економіки 1971 року* : тези доп., 26-28 травня 2016 р. – Харків : [б. в.], 2016. – С. 190-193.

4. Посохов І. М. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 листопада 2016 р. / гол. ред. І. А. Педько. – Одеса : ОДАБА, 2017. – С. 94-98.

5. Посохов І. М. Науково-методичний підхід до вибору методу оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, Е. В. Чепіжко // *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : електронне видання : зб. тез. доп. 6-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф., 17 листопада 2016 р., м. Харків. – Текстові дані. – [Харків : НАНГУ, 2016]. – С. 225-227.

6. Посохов І. М. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко, П. А. Падалка // *Економіка. Фінанси. Право* = *Economics. Finances. Law*. – 2022. – № 7. – С. 5-8.

7. Посохов І. М. Підхід щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі ІТ-інновацій / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Стратегія підприємства: підприємницький контекст* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 листопада 2017 р. – Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2017. – 2 с.

8. Посохов І. М. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду) / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти* = *Innovative development of information society: economic and managerial, legal and sociocultural aspects* : зб. матеріалів 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 14 грудня 2017 р. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – С. 74-76.
9. Посохов І. М. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду) / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.* : матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 листопада 2017 р. – Київ : КНУ, 2017. – С. 533-537.
10. Посохов І. М. Показник якості як основоположний елемент рівня конкуренції в міжнародній торгівлі / І. М. Посохов, О. В. Петриченко // *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* = *Information technologies: science, engineering, technology, education, health* : тези доп. 30-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2022, [19-21 жовтня 2022 р.] / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – С. 593.
11. Посохов І. М. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. – Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. – С. 285-288.
12. Посохов І. М. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Національна економіка України в умовах європейської інтеграції* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 19-20 жовтня 2017 р. – Дніпро : НМетАУ, 2017. – С. 546-548.
13. Посохов І. М. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах європейської інтеграції / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Технології та інфраструктура транспорту* : тези доп. міжнар. наук.-техн. конф., 14-16 травня 2018 р. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – С. 425-427.
14. ТОП-100 Найбільші приватні компанії України в 2020 році за версією Forbes (2020) URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes:-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu> (дата звернення 22.01.2025).
15. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія / І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2022. – 252 с.
16. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
17. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
18. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
19. Посохов І. М. Реінженіринг у міжнародному бізнесі / І. М. Посохов, С. Ю. Лукіна // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 3-7.
20. Посохов І. М. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС / І. М. Посохов, Є. О. Проскуріна // *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах*

*сучасних викликів = Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. – Полтава : Сидоренко А. В., 2022. – С. 45-48.

21. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.

22. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.

23. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 7. – С. 157-159.

24. Посохов І. М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. *Вістник Нац. техн. ун-ту «ХП»*. 2012. № 25. С. 175–183.

25. Posokhov I. M., Shepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science*. – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.

26. Posokhov I. Main directions for improvement international competitiveness of Ukraine in the context (conditions) of european integration / I. Posokhov, E. Shepizhko // *The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects* : collective monogr. London : Sciecee Publishing, 2018. P. 374-386.

27. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ “ХП”, 2008. 159 с.

28. Посохов І. М. Розвиток економічного змісту категорії «корпорація» / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості* : зб. наук.-практ. статей. – 2012. – № 38. – С. 281-287.

29. Посохов І. М., Жадан Ю. В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 255-264.

30. Посохов І. М. Дослідження категорії корпорація і сутності корпорації. *Вісник національного технічного університету “ХП”*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2012. № 16. С. 3-12/

31. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 2631.

32. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Науково-методичний підхід до оцінювання ризиків фінансово-господарської діяльності в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право. = Economics. Finances. Law*. 2022. № 1/1. С. 20-24.

33. Посохов І. М. Дослідження ринку вагонобудування України та конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на світовому ринку та ринку країн СНД / І. М. Посохов // *Вісник Нац. техн. ун-ту “ХП”* : зб. наук. пр. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ “ХП”, 2015. № 60 (1169). С. 115-118.

34. Posokhov I.M., Shepizhko E. V. Modern Approaches to Ensuring the Competitiveness of Railway Transport in the Context of the European Integration. *International Journal of Engineering & Technology*, Vol 7, No 4.3 (2018): Special Issue 3, Pages: 497-501.

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Посохов І. М.,**

**д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

**Понікарова В.С.,**

**бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

Аналіз представлених в науковій літературі методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності визначив їх класифікацію за такими групами: матричні, графічні, профільні, описові, рейтингові (бальні) і розрахункові методи.

Розглянемо докладніше групи методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед найбільш поширених матричних методів слід зазначити метод бенчмаркінгу, матрицю GE / McKinsey, матрицю консультаційної фірми «А. Нільсен», SWOT-аналіз, матрицю еластичності конкурентної реакції Ж.-Ж. Ламбена, матрицю (модель) базових стратегій М. Портера [1-32].

Одним із відомих методів бенчмаркінгу є модель «Квадрат потенціалу» [2, с. 1-2].

Даний метод дає можливість системно встановити:

- кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу;
- рівень розвитку промислового підприємства, його конкурентоспроможність;
- управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Однак слід зазначити, що метод «Квадрат потенціалу» має ряд недоліків:

- мала кількість показників в кожному блоці;
- в методі відсутня можливість оцінки інвестиційної привабливості підприємства;
- метод ефективний тільки в умовах стабільного зовнішнього і внутрішнього середовища, а в умовах кризи втрачає свою актуальність.

Матриця GE / McKinsey являє собою модифікований варіант матриці БКГ. Вона передбачає оцінку конкурентного статусу підприємства за двома комплексними критеріями: по осі абсцис відкладається позиція ринкового агента в конкуренції, по осі ординат – довгострокова привабливість галузі. Слід зазначити, що зазначені вище недоліки матриці БКГ властиві й матриці GE / McKinsey. Однак при цьому остання дозволяє з більшою точністю визначити конкурентоспроможність підприємства за допомогою обліку ширшого спектра чинників її конкурентоспроможності, а також розширення градацій по вертикальній і горизонтальній осях матриці [4; 5; 6; 7; 8].

Матриця консультаційної фірми «А. Нільсен», як правило, використовується для визначення комерційного успіху товару (послуги), однак з окремими припущеннями її можна застосовувати і для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. При використанні матриці консультаційної фірми «А. Нільсен» оцінка конкурентоспроможності здійснюється за критеріями, об'єднаними у три групи [3, с. 132]:

- ринкові (стабільність і перспективи ринку, потреба в товарі (послугі), ступінь розвитку конкуренції);



- товарні (технічні характеристики товару (послуги), його упаковка і ціна);
- виробничі (персонал, його професійні знання і досвід, а також сировину і обладнання).

Основним недоліком матриці консультаційної фірми «А. Нільсен» є недостатня точність підсумкової оцінки, обумовлена «грубістю» градації приналежності об'єкта оцінки до певної категорії. SWOT-аналіз дозволяє на основі оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища орієнтовно визначити його конкурентне становище на ринку.

Основним недоліком SWOT-аналізу є його суб'єктивний характер, обумовлений застосуванням виключно експертної оцінки. Крім того, якісний характер результатів оцінки дозволяє лише орієнтовно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, що призводить до неможливості його порівняння з аналогічним показником конкурентів.

Ж. Ж. Ламбен вважав одним з найважливіших питань оцінки конкурентоспроможності підприємства аналіз реакції конкурентів. Дослідник запропонував проводити аналіз за трьома факторами: зниження ціни на товар, посилення рекламного тиску і підвищення якості товару (ціна, реклама, якість).

Основний недолік методу дослідника полягає в тому, що в ньому не враховується достатня кількість факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства [4, 9, 10, 11, 12; 13; 14; 15].

Проведений аналіз матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити два їх істотні недоліки. По-перше, матричні методи носять переважно якісний характер оцінки (ускладнена можливість кількісного виміру окремих показників діяльності підприємства). По-друге, в рамках матричних методів не враховується широкий спектр чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства.

Основним недоліком графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є їх суб'єктивний характер, обумовлений урахуванням вузького спектра факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства і використанням переважно експертних оцінок [16; 17; 18; 19; 20].

Найбільш поширеними серед профільних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи профілю вимог і профілю полярностей.

Сутність першого полягає в тому, що за допомогою n-бальної шкали експерти оцінюють різні складові конкурентоспроможності конкуруючих ринкових агентів. В результаті чого формуються профілі двох конкуруючих підприємств, які порівнюються між собою. Профіль полярностей дозволяє визначити різні аспекти діяльності аналізованого підприємства, за якими воно випереджає або відстає від конкурентів. Зазначений метод пов'язаний з експертною оцінкою діяльності досліджуваного підприємства. Профільні методи можуть досить ефективно застосовуватися в рамках стратегічного управління корпорацією, але для отримання об'єктивних результатів оцінки рівня її конкурентоспроможності вони повинні використовуватися в сукупності з іншими підходами [12, с. 154; 21; 22; 23; 24; 25].

До найбільш поширених описовим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться: бенчмаркінг конкурентоспроможності, PIMS-модель, LOTS-аналіз, GAP-аналіз. Бенчмаркінг конкурентоспроможності, є одним з видів бенчмаркінгу та являє собою оцінку по ряду критеріїв характеристик підприємства і їх зіставлення з характеристиками конкурентів.

PIMS-модель (Profit Impact of Market Strategies) базується на встановленні кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на результати роботи підприємства, тобто на його довгострокову рентабельність і прибутковість.

LOST-аналіз є більш пізнім аналогом PIMS-моделі. LOST-аналіз ґрунтується на

поданні, згідно з яким будь-який ринковий агент повинен прагнути адаптувати свою діяльність до вимог споживачів. GAP-аналіз являє собою керівництво для менеджменту підприємства, націленого на ліквідацію розриву між бажаним і прогнозованим станом підприємства. Рейтингові (бальні) методи оцінки конкурентоспроможності застосовуються при цільовому порівнянні підприємств. Ці методи ґрунтуються на концепції параметричного аналізу, але висновки за результатами оцінки конкурентоспроможності конкуруючих агентів формулюються на базі кількісного порівняння. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності, засновані на визначенні як інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, так і набору приватних показників, що характеризують її конкурентну позицію, на мій погляд, найбільшою мірою відповідають сучасним умовам господарювання. Найбільш поширеними на сьогодні методами та моделями оцінки конкурентоспроможності компанії є розрахункові методи (аналіз на базі розрахунку ринкової частки, рейтингової оцінки, метод оцінки на базі споживчої вартості, метод оцінки на основі теорії ефективної конкуренції) і теоретичні (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, метод «багатокутник конкурентоспроможності компанії», матриця конкуренції М. Портера) [13, с. 117; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32].

Вище досліджені методи ще раз стверджують наявність безліч різноманітних методик оцінки конкурентоспроможності, але на жаль не дають повноцінного розуміння рівня її конкурентоспроможності, при використанні тільки одного з них, що призводить до висновки, що їх потрібно використовувати комплексно або мінімум три-чотири методи. Для того, щоб порівняти основні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції та використання у них певних показників ми дослідили, проаналізували та згрупували методи оцінки конкурентоспроможності товару, які представили у таблиці 1.

Таблиця 1 – Застосування різних показників у окремих методах оцінки конкурентоспроможності товару

| № з/п | Метод оцінки конкурентоспроможності товару | Показники, що застосовуються у даному методі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | На основі рейтингу                         | $P_{-}(t = 1)^n = n \times Q_i \quad (1.1)$ де: $P_{-}(t)$ – рейтинг t-го товару;<br>$Q_i$ – відносний показник якості товару; $n$ – кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2.    | За обсягом продажу                         | $K_{ij} = \sum_{i=1}^n \frac{[a_i b_i]}{V} \rightarrow 1 \quad (1.2)$ де: $K_{ij}$ – конкурентоспроможність i-го товару на j-му ринку;<br>$a_i$ – питома вага i-го товару в обсязі продажу за період, який аналізують. (Даний показник розраховується: $a_i = V_i/V$ , де: $V_i$ – обсяг продажу i-го товару за період, що аналізують, грош. од.; $V$ – загальний обсяг продажу підприємства за той самий період, грош. од.);<br>$b_i$ – показник значущості ринку, на якому представлений товар підприємства. |
| 3.    | Диференціальний                            | $q_i = (P_i/P_{io}) \times 100\% \quad (1.3)$ де: $q_i$ – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i-му параметрі;<br>$P_i$ – величина i-го параметра для продукції, що аналізується;<br>$P_{io}$ – величина i-го параметра, за якого потреба задовольняється повністю.                                                                                                                                                                                                                      |
| 4.    | Комплексний                                | $R_{ij} = \sqrt{([A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2])} \quad (1.4)$ де: $R_{ij}$ – рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів;<br>$A_1, A_2, \dots, A_{ij}$ – одиничні показники оцінки                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|    |                          |                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                          | конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів.                                                                                                                                                    |
| 5. | Розрахунково-аналітичний | $K_{int} = I_{mn}/I_{en} \quad (1.5)$ де: $K_{int}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності товару;<br>$I_{mn}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості);<br>$I_{en}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).         |
| 6. | Модель Розенберга        | $A_j = \sum_{i=1}^n [V_i L_{ij}] \quad (1.6)$ де: $A_j$ - суб'єктивна придатність товару (відношення до товару);<br>$V_i$ – важливість мотиву для споживача; $L_{ij}$ – суб'єктивна оцінка придатності товару для задоволення мотиву і. |

Розроблено авторами за даними джерел: [1-5; 12-17]

Дана таблиця містить далеко не весь перелік методів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності товару. Рівень конкурентоспроможності можна визначати також за допомогою системи одиничних, групових та інтегральних показників.

У таблиці 1.1 указані власне методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та фактично показники, що застосовуються у даному методі.

Конкурентоздатність підприємства – це здатність виробляти і продавати свою продукцію швидко, дешево, ефективно і продавати її в достатніх кількостях при високому технологічному рівні обслуговування.

На наш погляд, найвідоміші і поширені на сьогоднішній час методи і моделі оцінки конкурентоспроможності компанії можна поділити на дві групи: розрахункові методи і теоретичні. Підсумовуючи можна сказати, що система управління конкурентоздатністю підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які об'єднані у блоки, цілеспрямована дія яких вирішує завдання швидкого прийняття рішень для того щоб коригувати рівень конкурентоздатності з урахуванням даних статистичної інформації з метою його постійного збільшення та покращення.

### Список використаних джерел

1. Рябоконт В.П., Кузубов А.А. Управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств. Економіка АПК. 2015. № 7. С. 85 – 93.

2. Костенюк Ю. Б. (2019) Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління, Донецький національний університет імені Василя Стуса, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-2097> (дата звернення 22.01.2025).

3. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. 2016. №2(32). С.130 – 145.

4. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Молодий вчений. 2019. №11. С. 455 – 458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf> (дата звернення 27.02.2023).

5. Посохов І. М. Актуальність управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах процесного підходу / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця, присвячена 115 річниці від дня народження видатного економіста, Нобелівського лауреата з економіки 1971 року* : тези доп., 26-28 травня 2016 р. – Харків : [б. в.], 2016. – С. 190-193.

6. Посохов І. М. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 листопада 2016 р. / гол. ред. І. А. Педько. – Одеса : ОДАБА, 2017. – С. 94-98.

7. Посохов І. М. Науково-методичний підхід до вибору методу оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, Е. В. Чепіжко // *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних* 221

умовах господарювання : електронне видання : зб. тез. доп. 6-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф., 17 листопада 2016 р., м. Харків. – Текстові дані. – [Харків : НАНГУ, 2016]. – С. 225-227.

8. Посохов І. М. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко, П. А. Падалка // *Економіка. Фінанси. Право* = *Economics. Finances. Law*. – 2022. – № 7. – С. 5-8.

9. Посохов І. М. Підхід щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі ІТ-інновацій / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Стратегія підприємства: підприємницький контекст : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, 16-17 листопада 2017 р. – Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2017. – 2 с.

10. Посохов І. М. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду) / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти* = *Innovative development of information society: economic and managerial, legal and sociocultural aspects* : зб. матеріалів 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 14 грудня 2017 р. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – С. 74-76.

11. Посохов І. М. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду) / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст. : матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф.*, 2-3 листопада 2017 р. – Київ : КНУ, 2017. – С. 533-537.

12. Посохов І. М. Показник якості як основоположний елемент рівня конкуренції в міжнародній торгівлі / І. М. Посохов, О. В. Петриченко // *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* = *Information technologies: science, engineering, technology, education, health* : тези доп. 30-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2022, [19-21 жовтня 2022 р.] / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХП", 2022. – С. 593.

13. Посохов І. М. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. – Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. – С. 285-288.

14. Посохов І. М. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Національна економіка України в умовах європейської інтеграції* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 19-20 жовтня 2017 р. – Дніпро : НМетАУ, 2017. – С. 546-548.

15. Посохов І. М. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах європейської інтеграції / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Технології та інфраструктура транспорту : тези доп. міжнар. наук.-техн. конф.*, 14-16 травня 2018 р. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – С. 425-427.

16. ТОП-100 Найбільші приватні компанії України в 2020 році за версією Forbes (2020) URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes:-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu> (дата звернення 22.01.2025).

17. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія / І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2022. – 252 с.

18. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.

19. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.

20. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
21. Посохов І. М. Реінженіринг у міжнародному бізнесі / І. М. Посохов, С. Ю. Лукіна // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 3-7.
22. Посохов І. М. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС / І. М. Посохов, Є. О. Проскуріна // *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів = Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. – Полтава : Сидоренко А. В., 2022. – С. 45-48.
23. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.
24. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.
25. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ.* – 2012. – № 7. – С. 157-159.
26. Посохов І. М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. Вістник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». 2012. № 25. С. 175–183.
27. Posokhov I. M., Chepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science.* – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.
28. Posokhov I. Main directions for improvement international competitiveness of Ukraine in the context (conditions) of european integration / I. Posokhov, E. Chepizhko // *The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects* : collective monogr. London : Sciemcee Publishing, 2018. P. 374-386.
29. Посохов І. М., Жадан Ю. В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес Інформ.* 2019. № 3. С. 255-264.
30. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Науково-методичний підхід до оцінювання ризиків фінансово-господарської діяльності в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право. = Economics. Finances. Law.* 2022. № 1/1. С. 20-24.
31. Посохов І. М. Дослідження ринку вагонобудування України та конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на світовому ринку та ринку країн СНД / І. М. Посохов // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 115-118.
32. Posokhov I.M., Chepizhko E. V. Modern Approaches to Ensuring the Competitiveness of Railway Transport in the Context of the European Integration. *International Journal of Engineering & Technology*, Vol 7, No 4.3 (2018): Special Issue 3, Pages: 497-501.

**Секція 10**  
**Ціноутворення на світових ринках**

## ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Линник О.І.,

к.е.н., доц., доц. кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних  
відносин

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Ціноутворення – це процес встановлення цін на товари та послуги, процес розроблення, ухвалення і практичної реалізації цінових рішень. Відомо, що процес формування цін відбувається не на підприємстві, а у сфері реалізації продукції, тобто на ринку, під дією попиту і пропозиції, товарно-грошових відносин.

Загалом, стратегія ціноутворення передбачає вибір підприємством можливої динаміки зміни вихідної ціни товару для реалізації цілей підприємства. Грамотно сформована цінова стратегія є однією зі складових комерційного успіху підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності. Задача стратегії ціноутворення – знайти баланс між прибутком для бізнесу та встановленням такої ціни, що буде приваблювати клієнтів. При обранні стратегії важливо враховувати не тільки статистичні дані, а також і поведінку споживачів, репутацію бренду, рівень ексклюзивності товару тощо [1].

Відомо, що на вартість товарів під час міжнародної торгівлі впливає багато факторів. Найважливішими серед них є: 1) вартість доставки (багато хто включає доставку у ціну товару або робить її безкоштовною); 2) податкове навантаження в країні реалізації товару (рівень податків в багатьох країнах, наприклад, в ЄС, більше, ніж в Україні, це – якщо офіційно зареєструвати бізнес за кордоном); 3) витрати на рекламу (платне просування за кордоном дорожче, ніж в Україні); 4) витрати на пакування (упаковка товарів має відповідати правилам міжнародних відправок).

Найпростішою стратегією ціноутворення є *Ціноутворення на основі інформації про конкурентів*. Такий підхід доречно використовувати, коли підприємство планує продавати товар за кордоном у конкретній країні, а не відправляти замовлення по всьому світу. Однак, ця стратегія має недоліки. Наприклад, бувають певні ніші, де прийнято демпінгувати ціни та нові магазини просто не здатні встановлювати таку ж саму ціну, бо тоді продажі будуть збитковими з різних причин. В особливості, коли йдеться про продаж товарів з України в інші країни [2].

Стратегія *Собівартість товарів плюс націнка*. При цьому розмір націнки – залежить від бажаного прибутку, ситуації на ринку та просто від того, наскільки продавець цінує свій товар. Ця стратегія добре працює, коли йдеться про товари власного виробництва та ексклюзивні продукти. Недолік стратегії полягає в тому, що для її впровадження потрібно мати досвід на ринку. Без нього ціна може виявитися необґрунтовано завищеною.

Так зване *Пакетне ціноутворення* полягає в тому, щоб змусити клієнтів купити більше одного товару, зазвичай – два. Пакетне ціноутворення часто використовується у інтернет-магазинах косметики, книжок, харчових продуктів, одягу та інших місцях, де покупці рідко купують лише одну позицію з асортименту. Стратегія добре працює, коли магазин відправляє не дуже дорогі товари з України. Недоліком стратегії є те, що сфера її використання обмежена.

*Стратегія високих цін* – це коли ціна, що виставляється, значно вища, ніж у конкурентів. При цьому товар повинен бути унікальним і новітнім. Ця стратегія, зрозуміло, має обмежене коло використання.

*Зниження ціни на певні категорії товарів* – ця стратегія надає можливість залучити покупців до магазину. Для посилення ефекту знижену ціну можна подавати, як знижку, щоб у людей не виникало підозри, чому товар настільки дешевий. До того ж

товари зі зниженою ціною зручно використовувати у рекламі. Недолік стратегії полягає в тому, що покупець може замовити лише товар зі зниженою ціною і більш нічого не купує. Тоді підприємство-продавець може понести збитки.

Отже, можна з впевненістю стверджувати, що вибір стратегії та методів ціноутворення – це дуже важливе рішення, а такі елементи, як ціна та, загалом, ціноутворення можуть виступати в ролі основоположних показників розвитку підприємства, розширення та вдосконалення його господарської діяльності, підвищення його прибутковості або ж, навпаки, можуть спровокувати погіршення економічної ситуації на підприємстві через недосконале вивчення особливостей окремо взятої кон'юнктури ринку.

### Список використаних джерел

1. Волкова М. В. Конспект лекцій з дисципліни «Ціноутворення» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент») / М. В. Волкова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2015. – 130 с. <https://eprints.kname.edu.ua/38951/1/2014%20133%D0%9B%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%20%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BE%D0%B1%20%20%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%8F%20%D1%81%202008.pdf>
2. Максим Селіщев. Стратегії ціноутворення на міжнародному ринку. URI: <https://horoshop.ua/ua/blog/international-pricing-strategies/>
3. Gorovyi, D., Basova, Y., Lynnyk, O., Pavlenko, I., Trojanowska, J. (2024). Management of Information Resources at Industrial Companies. In: Ivanov, V., Trojanowska, J., Pavlenko, I., Rauch, E., Pitel, J. (eds) *Advances in Design, Simulation and Manufacturing VII. DSMIE 2024. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer, Cham, pp. 111-123 [https://doi.org/10.1007/978-3-031-61797-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-61797-3_10)
4. Линник Елена, Перерва Петро, Линник Артем. Бізнес-планування в міжнародній діяльності. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23 травня 2024 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С.123-125
5. Iershova N.Yu. Lynnyk O.I. ENTREPRENEURSHIP OPPORTUNITIES AND ECONOMIC GROWTH IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION (МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ) // *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнародної наук. – практ. конф. (24-26 травня 2022 року). / Відп. ред. Л. Черчик. Луцьк, 2022. С. 165-167. (англ. мовою). <http://vnu.edu.ua/uk/events/mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiya-teoriya-ta-praktyka-menedzhmentu>
6. Dmytro Gorovyi, Yevheniia Basova, Olena Lynnyk, Ivan Pavlenko, Justyna Trojanowska. Management of Information Resources at Industrial Companies (Управління інформаційними ресурсами на промислових підприємствах) *Design, Simulation, Manufacturing: The Innovation Exchange: Book of Abstracts of the 7th International Conference*, Pilsen, Czech Republic, June 4-7, 2024 / Vitalii Ivanov, Milan Edl (Eds.). – Pilsen: IATDI, 2024. – p. 65. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-61797-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-61797-3_10) <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-61797-3>
7. О. Наврись, Р. Маїстро, О. Линник. Economic justification of enterprise's business decisions during the implementation of innovative startup projects. (Гаврись, О., Майстро, Р., & Линник, О. (2024). ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (5), 11–15. вилучено із <http://es.khpi.edu.ua/article/view/320941>



**Секція 11**  
**Управління ризиками фінансово-кредитних**  
**установ та транснаціональних корпорацій**

## METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS FOR MANAGING COUNTRY RISKS

**Veres Somosi Mariann, Doctor of Economics, professor,  
Dean of the Faculty of Economics University of Miskolc, Miskolc, Hungary  
Tkachova N.P., PhD in Economics, Associate Professor, National Technical  
University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine**

The development of methodological recommendations for taking into account country risks is an urgent task in the context of economic globalization, political instability and strengthening of interrelations between different states. Taking into account country risks allows enterprises and investors to minimize possible losses, improve the decision-making process and increase the sustainability of their activities in international markets [1-17].

The processes of globalization, the development of international trade, the expansion and deepening of international relations in the field of production, finance, investment, supply and sales necessitate the study and assessment of the reliability of both the counterparty itself and the features of macroeconomic regulation in the counterparty's country. The stability of the national currency, low inflation, legal certainty and property protection are the consequences of state policy and determine the attractiveness of the country from the point of view of international business. At the same time, under the influence of a number of factors of a political, economic, social or other nature, risk situations may arise - country (sovereign) risk. Timely assessment of country risk allows the subject of foreign economic activity to correctly formulate the terms of the transaction, provide guarantees of their fulfillment, insure itself in order to timely receive goods of proper volume and quality in accordance with the contract price, obtain goods in ownership and pay for them. It is obvious that the assessment of country risks is a prerequisite for effective foreign trade activities. The features and factors of country risks are covered in the scientific works of many authors; however, the studies do not substantiate at a sufficient scientific level the methods for assessing and minimizing country risks in modern conditions. The purpose of the report is to study the principles and methods of accounting for country risks. Country risk is the damage caused to foreign investors and firms as a result of adverse changes in the host country. The main components of country risk are presented in Table 1.

Table 1 - Components of country risk

| Components | Manifestations                                                                                    |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Economic   | Stagnation, inflation, increase in resource prices, default, etc.                                 |
| Political  | Nationalization, expropriation, change of political course, military conflict or coup, etc.       |
| Social     | Unemployment, low standard of living, high migration, crime, group or individual oppression, etc. |
| Financial  | Liquidity risk, asset loss risk, stock risk, interest rate risk.                                  |
| Currency   | Changes in currency regulation, the impossibility of converting or transferring monetary amounts. |

The principles and methods of accounting for sovereign risks are developed and applied by rating agencies, international organizations and banking structures. The various agencies and organizations that analyze and assess the level of country risk and assign a rating are external. Along with them, many central banks and associations also assess the level of country risk of individual countries, and the results obtained are used only at the internal level. Country risk in Western Europe is analyzed using the scoring methodology. It consists in a numerical comparison of key data from different states. The German BERI index is based on 15 criteria and is used to assess the risk of 45 countries around the world [1, 5, 12]]. In Central Europe, this technique is also used, but in a simplified form. The Economist

Intelligence Unit (EIU) is the research arm of The Economist. The EIU Country Risk Service Report assesses 100 countries on four indicators: political risk, economic policy risk, economic and structural risk and liquidity risk [2]. Euromoney Country Risk is an online community of economic and political experts that provides assessments in categories related to economic, structural and political risks. The assessment is carried out in 9 categories: economic data, political risk, debt indicators, unpaid debts, credit rating, access to bank finance, access to short-term finance, access to capital markets, forfeiting [3].

Coface, an international insurance company specializing in the field of insurance of risks associated with trade and foreign economic activity, presented a country risk assessment in 2022, which includes 162 countries [4]. The ranking of countries, compiled on the basis of macroeconomic, financial and political data, provides an assessment of the average credit risk for a country's enterprises. It is a tool that gives an idea of the country's potential impact on the financial obligations of enterprises. An eight-level rating is used in the analysis. In order of increasing risk, these are: A1 (very low), A2 (low), A3 (fair), A4 (reasonable), B (reasonably high), C (high), D (very high) and E (extreme).

For more than 50 years, the international magazine Institutional Investor has been conducting independent research surveys with the participation of global investment specialists. 135 countries are evaluated according to the level of creditworthiness, the estimates are analyzed and the best option for investment is identified [5]. Moody's Investor Service (Moody's) is an international rating agency, along with Standard & Poor's and Fitch Ratings, one of the "big three" international rating agencies. Moody's is engaged in credit ratings, research and risk analysis. When assessing credit risk, the most favorable political and economic environment for lending is identified [6]. Standard & Poor's Ratings Group (S&P) is part of the S&P Global Group, which is a leading international company providing credit ratings, research and business solutions to organizations operating in global financial and commodity markets. The product of the agency's work is a credit rating for various issuers: corporations, financial institutions, states. The rating is based on the country's ability to pay its debts, taking into account the economic and political component [7, 15].

Analysts of the Credit Risk International agency form four parameters or clusters containing 12 criteria. An expert survey of a number of specialists is used. In this case, the Delphi method is used, according to which the group of experts must come to a consensus on the assessment for each criterion [8, 12].

Control Risks Group, a specialized risk management consulting company, conducts political risk measurements. Based on expert opinions, the final value of the risk can vary from "insignificant" to "extremely high" with the construction of scenarios for the development of events [9]. The International Country Risk Guide is a commercial source for analysis and ratings of country risks in 141 countries. The ratings are based on the assessment of 13 political risk factors, 6 economic and 5 financial [3, 10, 16]. The integral risk rating assessment is calculated as a weighted average of these groups. Political Risk Services specializes in assessing geopolitical risks. Risk assessment takes place in two stages. At the first stage, using the prince-method, the future regime in the country is predicted. Three most likely scenarios are considered. Then, for each regime, the likely level of political unrest (on a scale: "low", "medium", "high", "very high" risk) and the level of 11 more variables affecting the business climate in the country are assessed. At the second stage, the obtained estimates are converted into alphabetic ones (scale from A to D) for three investment subsections: financial transfers, direct investment, and export markets [11, 17].

Country risk analysis gives an idea of the riskiness of international business in a particular country. Investors and entrepreneurs who use ratings and reports of analytical agencies, international organizations and banking structures will be able to develop a high-quality strategy for managing the risks of international business and make more informed decisions when entering foreign markets.

Effective management of country risks requires a systematic approach based on a comprehensive analysis of the external environment and prompt adaptation to changes. In today's environment, when the international economy is facing numerous challenges, taking into account country risks is becoming an integral part of strategic management. The implementation of the proposed recommendations contributes not only to minimizing risks, but also to strengthening the position of companies in international markets.

#### References:

1. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
2. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
3. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
4. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.
5. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191-198.
6. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
7. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
8. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»:* зб. наук. пр. Темат. вип.: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
9. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо–підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
10. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
11. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
12. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
13. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. – 401с.
14. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промислового підприємства: сутність и задачи // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
15. Tkachev M.M., Kobieliieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
16. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106
17. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПРОЦЕСНИХ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

**Квасницька Р.С.,**

**доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської  
справи, страхування та фондового ринку,  
Хмельницький національний університет**

Процес удосконалення управління кредитними ризиками має велике значення для банків, основним видом діяльності яких є кредитування, що, як відомо, є досить ризикованим, оскільки за умови його неналежного здійснення банк може втратити ліквідність, стати значно менш платоспроможним або навіть неплатоспроможним. Сам процес управління кредитним ризиком базується на певних принципах, функціях та методах, дотримання і правильне застосування яких в процесі управління ризиками, дозволяє банку не тільки забезпечувати, а й підвищувати його фінансову стійкість. Процес управління кредитним ризиком слід вдосконалювати на основі глибоких досліджень та адекватної статистики. Удосконалення повинно включати такі ключові етапи, як аналіз ринку, вибір методів процесу управління ризиками, впровадження обраних методів та їх оцінка (результативність та ефективність).

Варто зазначити, що вдосконалення процесу управління кредитними ризиками має певні відмінності та специфічні особливості в різних країнах, що пов'язано з різним розвитком банків, специфікою їх роботи, економічною ситуацією в країні, законодавчими та нормативно-правовими актами, що регулюють кредитну діяльність банків, надання ними кредитів у відповідний час. Однак для того, щоб удосконалити цей процес в Україні, необхідно звернути увагу та використати теоретичні та практичні напрацювання і рекомендації науковців, які вивчають та описують процес управління кредитними ризиками в нашій країні.

Удосконалюючи процес управління кредитним ризиком, насамперед необхідно підвищити можливості захисту від кредитного ризику, а тому необхідно використовувати спеціалізовану систему управління кредитним ризиком, яка повинна включати:

- визначення методології оцінки кредитного ризику (не тільки попередній аналіз платоспроможності позичальника, який більшою мірою визначає кредитний ризик, але і в процесі користування кредитом);

- аналіз поточної структури кредитного портфеля банку;

- застосування різних методів управління кредитним ризиком [1, с.49].

Безумовно, в процесі управління кредитним ризиком всі банки повинні приділяти достатню увагу визначенню методів оцінки кредитного ризику. Перш за все, найбільшим викликом для банків, що працюють в Україні, є контроль та управління якістю кредитного портфеля. Цей аспект також можна виділити для акцентування уваги, оскільки він є найбільш трудомісткою частиною кредитної діяльності банку. Кредитний портфель є одним з ключових критеріїв для вдосконалення та посилення процесу управління кредитним ризиком, оскільки він вирішує важливі питання з точки зору кредитного ризику та його врегулювання. Так, кредитний портфель дозволяє:

- провести загальний аналіз кредитного ринку, що допомагає розробити заходи щодо залучення та відбору найбільш вигідних для даного банку кредитних заявок;

- здійснити аналіз фінансового стану позичальників, що допомагає визначити відсоток кредитного ризику та прийняти рішення про надання кредитів;

- здійснити аналіз застави та інших видів забезпечення повернення кредитів, а також організація управління та ліквідації застави;

- здійснювати контроль за дотриманням усіх принципів кредитування, тобто забезпечення строковості, цільового характеру, платності та повернення;
- проводити моніторинг поточного стану позичальників, цільових ринків, економічних умов тощо. Іншими словами, він може періодично тестувати кредитний ризик, тобто використання позичальником кредиту та ймовірність його погашення;
- виявляти проблемні кредити та вказує на них, щоб вчасно вжити певних заходів для ліквідації заборгованості;
- визначати ймовірність кредитування в умовах ризику, пов'язаного насамперед з економічною кризою.

Для покращення процесу управління кредитним ризиком та, певною мірою, управління портфельним кредитним ризиком були розроблені та адаптовані дві моделі:

- модель CreditMetrics, розроблена JPMorgan Chase, банківською холдинговою компанією з найбільшими активами у Сполучених Штатах;
- модель CreditRisk+, розроблена Credit Suisse Financial Products, провідним інвестиційним банком, що базується у Швейцарії.

Модель, CreditMetrics, визначає середнє значення ризиків за всі періоди, а отже, не змінюється з часом під впливом ринкових факторів ризику. Однак вона має певні недоліки: основним з них є можливість виникнення збитків у процесі оцінки ймовірності ризику за всіма інструментами, тобто у разі настання кредитної події.

Модель CreditRisk+, полегшує процес управління кредитним ризиком через визначення ймовірності дефолту позичальника та дозволяє проаналізувати всі фактори, які генерують цей ризик і, відповідно, розробити унікальний та ефективний інструмент для зниження та мінімізації показників кредитного ризику. Крім того, модель розрахована на те, щоб бути більш корисною для розрахунку загального рівня витрат, а тому має той недолік, що вона менш точна в аналізі причин виникнення цих витрат. Таким чином, CreditRisk+ дійсно покращує процес управління кредитним ризиком, оскільки вона проста у використанні, вимагає менше вихідної інформації та швидко аналізує розрахунки, що доводить її ефективність у практичній частині вимірювання кредитного ризику.

Незважаючи на те, що ці моделі є ефективними, адже вони допомагають полегшити процес управління кредитним ризиком, однак, кожен банк повинен звертати увагу на власні можливості, матеріально-технічну базу та наявні ресурси. Тому необхідно об'єктивно обирати ті аспекти, які допомагають полегшити процес управління кредитним ризиком, а не перешкоджають діяльності установи, створюючи великий дискомфорт та проблеми для спеціалістів, адже в кінцевому підсумку, якщо вибір буде неправильним, кредитний ризик тільки збільшиться. Звичайно, зазначені моделі не є єдиним способом вдосконалення процесу управління кредитним ризиком, тому варто зупинитися і розглянути ще кілька варіантів.

Одним з найважливіших складових процесу управління кредитним ризиком є аналіз кредитоспроможності позичальника. У світі існують різноманітні методи та системи оцінки в цій сфері, тому можна виділити найбільш поширені з них, щоб українські банки могли ознайомитися з практикою інших країн та перейняти найкращі методи. Наприклад, банки Сполучених Штатів Америки використовують правило «5С», яке передбачає вибір найкращого позичальника на основі таких критеріїв: характер позичальника та фінансова спроможність; капітал; поточні грошові потоки; застава; умови договору.

Крім того, активно використовується так звана методологія CAMPARI. Вона базується на виявленні та аналізі таких факторів: репутація клієнта, здатність повернути кредит у повному обсязі, ймовірна прибутковість та мета кредиту, розмір кредиту, умови погашення та забезпечення, страхування ризику на випадок неповернення кредиту. У Великій Британії найпопулярнішою є методика PARTS, яка включає аналіз:

- мети кредиту;
- розміру кредиту;
- механізму погашення;
- строку кредиту;
- забезпечення кредиту [2, с. 13].

Існуюча в Україні практика оцінки кредитоспроможності позичальників комерційних банків не ґрунтується на єдиній методології аналітичної роботи в цій сфері. Кожен комерційний банк має право розробляти та використовувати власну методіку кредитного аналізу. Національний банк України надає лише рекомендації, які комерційні банки повинні враховувати при розробці власних методик оцінки кредитоспроможності позичальників.

Серед методів управління кредитним ризиком, також виокремлюється метод кредитного скорингу, що є системою, яка на основі кредитних історій банку оцінює ймовірність дефолту потенційного позичальника, виходячи з його соціально-демографічних характеристик. Саме кредитний скоринг, що являє собою математичну або статистичну модель, за допомогою якої банк визначає, наскільки велика ймовірність, що цей потенційний позичальник поверне кредит у встановлений строк є найбільш адекватним підходом, що дозволяє оптимально вирішувати завдання по підвищенню ефективності кредитної діяльності через зниження її ризиковості її здійснення. При цьому, кредитний скоринг забезпечує гнучкий інструментарій оцінювання кредитних ризиків і можливість автоматизації процесу прийняття кредитних рішень. Використання кредитного скорингу дає змогу:

- скоротити час на оцінку кредитоспроможності позичальника та підвищити рівень її об'єктивності, адже аналіз здійснюється в автоматичному чи напівавтоматичному режимі;
- підвищити якість кредитного портфелю банку за рахунок відбору більш надійних позичальників;
- здійснювати моніторинг стану обслуговування боргу позичальником та оперативно виявляти прострочену заборгованість [3, с.160].

З метою кращого управління кредитними ризиками банки почали активно обмінюватися інформацією про позичальників з кредитними агентствами. Якщо раніше ініціаторами такої співпраці були бюро кредитних історій, то тепер - банки, оскільки вони потребують більш повної інформації про позичальників. Це призвело до покращення кредитних історій та появи на ринку нових видів інформаційних послуг. Банкам необхідно якісно та повно ідентифікувати своїх клієнтів, оцінюючи їхній фінансовий стан, джерела погашення заборгованості та відсотків, щоб мінімізувати ризики.

На сьогоднішній день банки України використовують послуги різних бюро кредитних історій, які, відповідно до Закону України «Про організацію формування та обігу кредитних історій», є юридичними особами, виключною діяльністю яких є збір, зберігання, використання інформації, яка складає кредитну історію [4]. Задачами бюро кредитних історій є:

- аналіз кредитних історій та надання послуг на основі результатів аналізу;
- збір та надання даних з відповідних державних реєстрів та/чи інших джерел;
- розробка та надання послуг щодо прогнозу аналітики;
- розробка та надання варіативних засобів боротьби із шахрайством;
- консультаційні послуги.

В Україні отримали ліцензії і здійснюють профільну діяльність сім бюро кредитних історій:

- ПрАТ «Перше всеукраїнське бюро кредитних історій»;
- ПрАТ «Міжнародне бюро кредитних історій»;
- ТзОВ «Українське бюро кредитних історій»;

- ТзОВ «Універсальне бюро кредитних історій»;
- ТзОВ «Незалежне бюро кредитних історій»;
- ТзОВ «Бюро кредитних історій «Українське кредитне бюро»;
- ТзОВ «Роздрібне бюро кредитних історій» [5].

Однак, варто зазначити, що хоча в Єдиному реєстрі бюро кредитних історій, станом на 01.01.2025 р. зареєстровано сім бюро, значною базою даних володіють чотири бюро:

- Українське бюро кредитних історій;
- Міжнародне бюро кредитних історій;
- Перше Всеукраїнське бюро кредитних історій;
- Бюро кредитних історій «Українське кредитне бюро».

Тому 85% банків зазвичай користуються послугами двох або трьох приватних кредитних бюро, що свідчить про незрілість ринку. Водночас банки більше довіряють приватним кредитним бюро з незалежним акціонерним капіталом.

Функціонал бюро кредитних історій представлено на рис. 1.

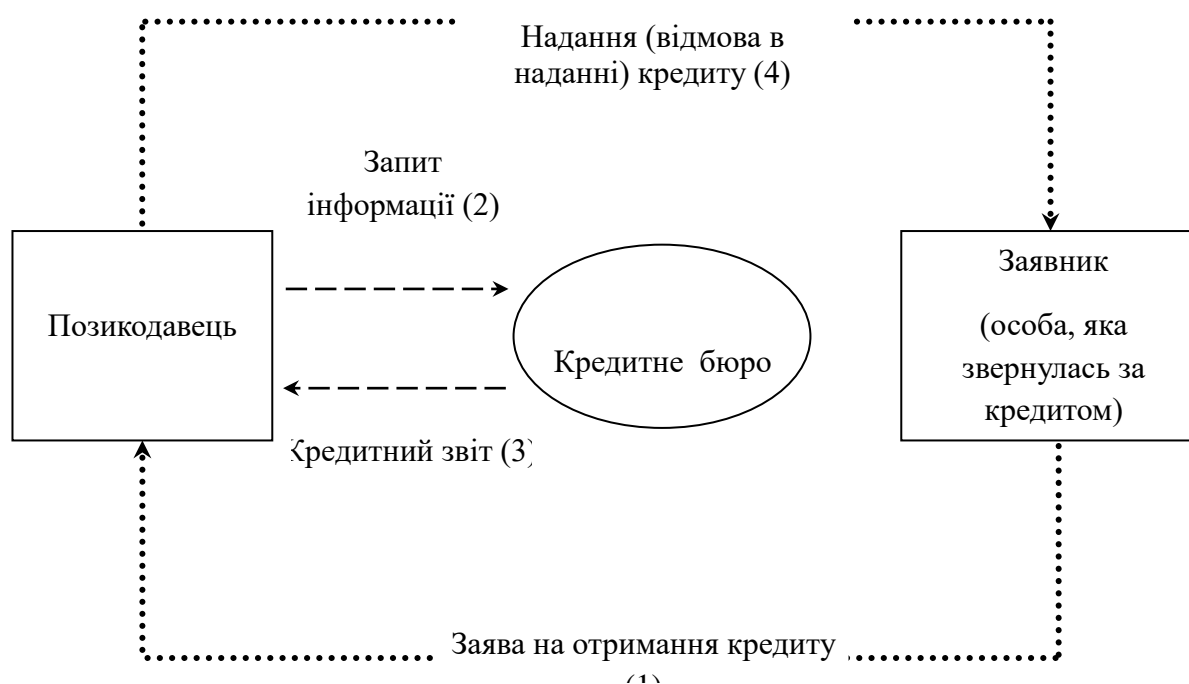


Рис.1. Функціонал бюро кредитних історій

Бюро кредитних історій отримують інформацію про позичальників від банків, страхових компаній, лізингових компаній, кредитних спілок та інших фінансових установ. Ці бюро надають інформацію з кредитних історій у формі кредитних звітів, що містять усю інформацію з кредитної історії. Кредитні звіти є сукупністю інформації про суб'єкта кредитної історії, яка є повним або частковим відображенням його кредитної історії. При цьому, кредитні звіти надають фінансовим установам такі основні можливості: побачити дані, які раніше були надані клієнтом в інші фінансові установи.; звірити достовірність даних, що подаються клієнтом в фінансову установу; зробити оцінку кредитної історії; прорахувати фінансове навантаження клієнта; відстежити його платіжну поведінку; побачити його зобов'язання як поручителя, гаранта або співпозичальника; використовувати інформацію кредитного бюро при оцінці ризиків, визначення лімітів кредитування; оцінити інформацію по забезпеченню кожного кредиту; побачити інформацію щодо кількості запитів у базу даних бюро кредитних історій по суб'єкту; отримати інформацію з офіційних реєстрів та баз даних. Надаються такі види кредитних звітів:



- звіт запитів – це звіт по позичальнику, який включає історію запитів, створену користувачами бюро. У такому звіті вони отримують інформацію про дати запитів і типи користувачів бюро, що здійснили запит;

- індивідуальний звіт — це кредитний звіт, який містить максимум необхідної інформації для ідентифікації позичальника (ПІБ, серія та номер паспорту, орган і дата видачі паспорту, ідентифікаційний податковий номер, адреси — фактичні та реєстрації, контактні дані, інформацію про місце роботи). Звіт створений для компаній, що активно йдуть у споживче кредитування;

- негативний звіт містить тільки негативну інформацію про клієнта. Даний звіт надається тим учасникам бюро, які не надають позитивної інформації для обміну. Кожний звіт зберігає історичну інформацію про зміну адреси реєстрації або фактичної адреси, про зміну прізвища або імені позичальника;

- класичний звіт містить інформацію з індивідуального звіту, а також загальну негативну інформацію про прострочення, і загальну інформацію про фінансове навантаження клієнта (кількість платежів, що залишилися, і їх суми);

- універсальний звіт містить, крім вище перерахованої в класичному звіті інформації, дані про кількість наявних діючих договорів, завершених договорів, детальну інформацію про кожний кредитний договір — дата підписання, запланована дата закінчення, ціль фінансування, розмір періодичного платежу, загальна сума договору, сума, яка залишилася до сплати. Також, якщо за кредитним договором були прострочення, то відзначаються кількість і сума прострочення, як по тілу кредиту, так і по відсотках. У звіті міститься інформація про наявність співпозичальника по цьому кредитному договору та календар платежів на 24 місяці по кредитах позичальника з бази даних бюро;

- спеціальний звіт містить інформацію, яка складає кредитну історію, замовлену партнером індивідуально;

Зазвичай банки надсилають інформацію про поточний стан кредиту (наприклад, прострочену заборгованість або дані про закриття кредиту) до бюро кредитних історій раз на місяць. Кожен банк використовує власну методологію для оцінки спроможності клієнта виконувати свої зобов'язання, окрім рекомендацій НБП та даних UCR.

Тому, доцільним є створення в Україні єдиної системи оцінки кредитоспроможності позичальників, яка буде оновлюватися в режимі реального часу. Компонентами такої єдиної системи оцінки кредитоспроможності можуть бути: репутація клієнта; фінансовий стан клієнта; цільове призначення кредиту; розмір кредиту; забезпечення кредиту; дохідність кредиту; строк надання кредиту.

### Список використаних джерел

1. Гайдаржийська О., Чернікова О. Напрями удосконалення управління кредитним ризиком. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. № 38. С.47-50.

2. Спіфанов А. О. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання: монографія. Суми: УАБС НБУ, 2017. 286 с.

3. Квасницька Р., Танасієнко Н., Танасієнко В. Функціонал кредитного скорингу при виявленні шахрайства банківськими установами Moderní aspekty vědy: XVI. Díl mezinárodní kolektivní monografie //Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. Str.150-162.

4. Про організацію формування та обігу кредитних історій [Електронний ресурс] : закон : [прийнято Верх. Радою 23 червня р. : станом на 01 січня 2024 р.]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-15#Text> (дата звернення: 15.01.2025).

5. Єдиний реєстр бюро кредитних історій [Електронний ресурс]. – URL: <https://data.gov.ua/dataset/bki-nfp> (дата звернення: 20.01.2025).

## ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ РИЗИКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Посохов І. М.,**

**д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

**Вовк М.Р.,**

**бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

Ринкова економіка базується на кількох фундаментальних умовах, що взаємопов'язані. Серед них слід виділити такі умови, як наявність підприємництва і свободу прийняття господарських рішень.

Сучасне розуміння підприємницької діяльності багато в чому відрізняється від класичного, зберігаючи при цьому розуміння його глибинної сутності. Аналізуючи різні визначення підприємництва, представлені в сучасній науковій літературі, особливо – з таких позицій, як виробництво, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, слід визнати, що сьогодні складно знайти визначення, яке б відповідало всім вимогам.

Тому ми будемо виходити з розуміння підприємництва як специфічного виду економічної діяльності, спрямованої на задоволення платоспроможного попиту споживачів, що також стимулює розвиток за рахунок широкого впровадження інновацій, впровадження сучасних інформаційних технологій. Це дозволяє отримувати підприємницький дохід з урахуванням ризиків, які супроводжують діяльність на різних етапах життєвого циклу, як даної підприємницької структури, так і ринку, на якому вона представлена. Згідно класичного розуміння підприємницької діяльності, можна виявити, що це діяльність, організована підприємцем на свій страх та ризик для отримання прибутку [1-32].

Слід звернути увагу і на такий аспект, як свобода прийняття рішень. Кожен суб'єкт підприємництва приймає господарські рішення, керуючись наявною у нього інформацією, знаннями, досвідом, а також інтуїцією. Облік цих обставин не гарантує від помилок, оскільки характер впливу як позитивних так негативних факторів, які дозволяють прийняти підприємницькі рішення, постійно змінюється. Зростання ймовірності ризиків і їх ускладнення не завжди дає можливість прийняття відповідних рішень. Поряд зі стратегією уникнення ризиків і ухилення від них, може використовуватися і стратегія побудови нової бізнес-моделі, що забезпечує додаткові можливості для розвитку підприємницької діяльності [1; 2; 3].

Протягом усього періоду дослідження підприємницької діяльності вчені і практики постійно аналізують ризики, як внутрішні по відношенню до конкретної підприємницької структури, так і зовнішні. Уже на початкових етапах дослідження підприємництва, це відбивалося в працях основоположників економічної науки, перш за все – Р. Кантільона і А. Сміта, які розглядали цю господарську діяльність, як здійснювану під постійним впливом невизначеності і ризику [12].

На базі класичної школи, що сформувалася багато в чому під впливом наукових поглядів А. Сміта, в подальшому виділилися нові наукові напрямки, представники яких використовували його ідеї і розробки. Так, в рамках теорії австрійської школи

корисності (Ф. фон Хайек, Л. Мізес, І. Кірцнер) був проведений аналіз роботи підприємців в умовах ринку, які характеризуються такими факторами, як невизначеність і відсутність можливостей забезпечення рівноваги [9]. З урахуванням того, що невизначеність і відсутність можливості забезпечити рівновагу і є основа виникнення ризику, можна стверджувати, що найважливішою складовою роботи підприємця в ринковому середовищі є сталість ризиків, коли одні ризики змінюють або продовжують інші.

Оскільки функціонування підприємницької структури передбачає постійний, що не припиняється, процес господарської діяльності, при прийнятті різного роду господарських рішень підприємець постійно стикається з ризиком. Види ризиків в різні часові проміжки можуть змінюватися, як і їх поєднання, і інтенсивність, але вони присутні постійно, формуючи базові основи підприємницької діяльності. Це впливає на динаміку і спрямованість розвитку підприємницької структури, на розмір і періодичність одержуваного доходу, а також визначає ціну помилок і міру відповідальності суб'єкта підприємництва.

Сьогодні у вітчизняній і зарубіжній літературі з питань підприємництва представлено безліч підходів, уточнюючих і розширюють поняття підприємницького ризику, як з теоретичних, так і з прикладних позицій. Причому в даний час число таких публікацій зростає внаслідок ускладнення економічної діяльності під впливом бурхливого процесу глобалізації. Виходячи з цього, пропонується власне трактування поняття підприємницького ризику, яке враховує зміни, що відбуваються і наростаючу невизначеність в сучасному глобальному просторі [4; 5; 6].

Зовнішньоекономічний ризик – це особливий вид підприємницького ризику, що відображає системну невизначеність результатів інтеграції національного господарюючого суб'єкта в світову економіку, яка є в можливості як отримання нового ресурсу розвитку, так і виникнення негативних наслідків господарської діяльності у вигляді фінансових, майнових та інших видів втрат через невиконання іноземним контрагентом своїх зобов'язань, а також в силу не прогнозованих змін зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.

Головною причиною виникнення ризиків в міжнародному бізнесі є системна багаторівнева невизначеність, яка породжується:

- нестабільністю економічних процесів на рівні як національних господарств, так і світової економіки, яка важко піддається реальному прогнозуванню;
- протидіями, що виникають у випадках порушення договірних зобов'язань іноземними партнерами;
- мінливістю попиту і труднощами збуту товарів в умовах розширених просторових і часових рамок;
- імовірнісним характером науково-технічного прогресу і його неоднозначними наслідками для світогосподарських зв'язків;
- випадковістю багатьох соціально-економічних, технологічних і природних процесів в умовах зростаючої глобалізації;
- обмеженістю і неповнотою інформації про світові економічні процеси, а також труднощі отримання інформації про іноземного контрагента;
- зіткненням суперечливих економічних інтересів в умовах цільової інтернаціоналізації діяльності окремих господарюючих суб'єктів;
- відсутністю комплексного та диференційованого підходу до управління ризиками в умовах переходу на іноземну цільову групу виробників і споживачів [7; 8].

Під підприємницьким ризиком пропонується розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх процесів і явищ, обумовлених глобалізацією, які вимагають від підприємницьких структур розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат і максимізацію можливих переваг в умовах зростаючої невизначеності.

Вважаємо, що дане визначення уточнює цю категорію: по-перше, за рахунок акценту, зробленого на наростанні ступеня невизначеності в умовах глобалізації; по-друге – на зосередженні уваги на цільовій функції системи управління, пов'язаного з мінімізацією негативних наслідків ризику і витяганням максимуму можливостей зі сформованої ризикової ситуації.

Це орієнтує підприємницькі структури на пошук нових можливостей в управлінні ризиками. В умовах підвищеної невизначеності необхідно особливу увагу звертати на забезпечення економічної безпеки, що передбачає пошук компромісних рішень і використання можливостей інтеграції з іншими господарюючими суб'єктами [9; 10; 11].

Активне використання досягнень НТП і особливо – цифрових технологій забезпечують розвиток підприємницького середовища і суспільства в цілому.

Що стосується вітчизняних наукових розробок в області теорії ризику, то в період існування адміністративно-командної системи науковці рахували, що командна економіка виключає наявність ризиків (виняток становили тільки зовнішні, міждержавні ризики). На думку радянських економістів, розробка плану на науковій основі, з урахуванням всіх факторів, дозволяла усунути ризики. Звичайно, при цьому мова не йшла про неекономічні ризики, наприклад – природні, що впливають на господарську діяльність людини (посуха, неврожай і ін.) [12; 13; 14].

Що ж стосується досліджень, проведеними сучасними вченими, то вони, по суті, розвивають наукові завдання, які ставлять перед собою закордонні дослідники. Йдеться про такі завдання, як:

- підвищення рівня конкурентоспроможності національних підприємницьких структур;
- підвищення рівня інноваційної привабливості національних підприємницьких структур;
- забезпечення економічної безпеки національної економіки за рахунок розвитку підприємництва та забезпечення внутрішніх потреб у продукції шляхом розвитку національного виробництва;
- мінімізація / оптимізація обсягу використовуваних факторів виробництва і пошук альтернативних чинників;
- перехід до інноваційного типу розвитку, особливо – під впливом загального процесу цифровізації і заміщення людської праці комп'ютерами і робототехнікою;
- пошук напрямків розвитку підприємницьких структур, які визначаються масштабами їх діяльності, галузевою і територіальною специфікою;
- зниження рівня негативного впливу роботи підприємницьких структур на екологічну систему;
- забезпечення соціальної спрямованості і соціальної відповідальності підприємництва;
- розвиток ринку праці та вирішення проблеми зайнятості, а також вдосконалення людського капіталу;
- підтримка інтересів національного бізнесу на світовому ринку та ін.

Крім вищезгаданих, можна сформулювати і специфічні завдання, що стали особливо в умовах нових зовнішньополітичних ризиків, а саме:

- розвиток імпортозаміщення;
- пошук альтернативних, в тому числі внутрішніх джерел, фінансування підприємницьких проектів і програм;
- стимулювання розробок і пошук альтернативних рішень в області технологічного підприємництва;
- визначення перспективних можливостей інтеграції вітчизняних підприємств із зарубіжними партнерами з партнерських країн [15; 16; 17; 18; 19; 20].

Крім цього, існує і ще один блок специфічних завдань, дослідження яких викликає теоретичний і практичний інтерес, перш за все – вітчизняних вчених, пов'язаних з тим,

що ефективний розвиток одних фірм може створювати нові ризики або посилювати – вже існуючі для інших підприємницьких структур. Тут мова може йти про постановки й розв’язання наукових і практичних завдань в областях, які об’єднують підприємництво і економічну безпеку:

- збільшення частки ринку одних підприємств, і витіснення з них інших;
- злиття і поглинання, перш за все – недружних, аж до повного банкрутства;
- кримінальні та тіньові процеси в національній економіці, створюють ризики для сумлінних учасників підприємницької діяльності [21; 22; 23; 24; 25; 26].

В даний час інструментарій роботи промислових підприємств з ризиками і їх наслідками слід охарактеризувати як системну роботу, яка активно використовує переваги і можливості інформаційної економіки. Безперервне управління ризиками дозволяє інтегрувати різні завдання і інструменти в єдину багаторівневу систему управління, яка відрізняється комплексним рішенням управлінських завдань, спрямованих на розвиток підприємств, на основі використання сучасних досягнень економічної науки. Це передбачає і роботу зі стандартизації процесів управління ризиками. Серед відомих стандартів управління ризиками, які носять прикладний характер, можна відзначити:

- «COSO ERM», розроблений «Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея»;
- «FERMA», розроблений «Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів»;
- міжнародний стандарт ISO 31000: 2009 «Менеджмент ризиків»;
- національні стандарти Австралії та Нової Зеландії, Великобританії, ПАР, Японії, Канади [27; 28; 29].

Стандарти дозволяють визначати ризики і можливості, що виникають з урахуванням специфічних особливостей конкретної підприємницької структури. Також цими стандартами передбачено обов’язкову наявність ризик-орієнтованого мислення, що дозволяє забезпечувати бажані результати в рамках завдань, що вирішуються системою менеджменту якості. Для цього задіюються такі можливості, як виокремлення факторів ризику та проведення їх моніторингу у внутрішній і зовнішній середовищі [21; 22; 23; 30; 31; 32].

Ризики і конкуренція є фундаментальною умовою функціонування і розвитку підприємницької діяльності. При цьому ризики здійснюють подвійний вплив на підприємницьку діяльність, з одного боку створюючи бар’єри для її розвитку, а з іншого – стимулюючи пошук нових рішень, що відносяться до виробництва товарів і послуг, вдосконалення системи управління і забезпечення конкурентоспроможності.

Підтверджено необхідність виділення підприємницьких ризиків в самостійну категорію, при цьому представляє собою підсистему поняття «ризик». Це дозволило запропонувати власне трактування поняття «підприємницький ризик», що має відмінність від визначень, що зустрічаються в науковій та навчальній літературі. Під підприємницьким ризиком пропонується розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх процесів і явищ, обумовлених глобалізацією, які вимагають від підприємницьких структур розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат і максимізацію можливих переваг в умовах зростаючої невизначеності.

Сьогодні, коли глобалізація переходить на новий, більш складний рівень, який стосується як економічні, так і неекономічні зв’язки і відносини, змінюється і характер ризиків. Під впливом процесу трансформації відбувається модифікація діючих і виникнення нових факторів ризику, що ставить нові завдання в галузі управління та вимагає ефективної реалізації управлінських функцій. Це передбачає продовження наукових досліджень у цьому напрямку.

1. Посохов И. М. Актуальность секьюритизации рисков в страховании и перестраховании в современных условиях / И. М. Посохов // *Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ"* : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. Харьков : НТУ "ХПИ", 2011. № 25. С. 12-18.
2. Посохов І. М. Аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 39. С. 67-76.
3. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311-316.
4. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
5. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
6. Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення категорій "ризик", "управління" та "управління ризиками" / І. М. Посохов, Ю. В. Жадан // *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31.
7. Посохов І. М. Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій / І. М. Посохов // *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2 (15). С. 211-217.
8. Посохов І. М. Дослідження ринку вагонобудування України та конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на світовому ринку та ринку країн СНД / І. М. Посохов // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ"* : зб. наук. пр. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПИ", 2015. № 60 (1169). С. 115-118.
9. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПИ", 2008. 159 с.
10. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПИ», 2016. 380 с.
11. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
12. Посохов І. М. Операційні ризики: управління та основні напрями зниження / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 37. С. 229-233.
13. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.
14. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.
15. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform*. 2014. № 1. pp. 314–319.
16. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform*, *RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS* (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.

17. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific notes of the "KROK" University]. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
18. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.
19. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.
20. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.
21. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.
22. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.
23. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
24. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 7. – С. 157-159.
25. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. 2012. № 25. С. 175–183.
26. Posokhov I. M., Shepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science*. – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.
27. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ “ХПІ”, 2008. 159 с.
28. Посохов І.М. Розвиток економічного змісту категорії «корпорація» / І.М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості* : зб. наук.- практ. статей. – 2012. – № 38. – С. 281-287.
29. Посохов І. М., Жадан Ю. В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 255-264.
30. Посохов І. М. Дослідження категорії корпорація і сутності корпорації. *Вісник національного технічного університету “ХПІ”*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2012. № 16. С. 3-12/
31. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Падалка П. А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право = Economics. Finances. Law*. 2022. № 7. С. 5-8.
32. Посохов І. М. Ключові ризики бізнесу в умовах міжнародної економічної інтеграції [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, А. Ю. Кабиш, П. А. Падалка // *Ризики в системі сучасних міжнародних економічних відносин: виклики та можливості : матеріали наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2020 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2020. – С. 49- 52.*

## **УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ, РИЗИКІВ І ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Посохов І. М.,**

**д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

**Вовк М.Р.,**

**бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

Розвиток підприємництва пов'язаний із вирішенням низки актуальних проблем, що мають фундаментальне значення для теорії і практики управління. Серед них особливе місце займає функціонування підприємств і вибір напрямку їх розвитку в умовах нестабільності і породжуваних нею ризиків. У сучасних умовах спостерігається посилення тенденцій, обумовлених глобальною нестабільністю, що виявляються в більшості сфер економічної діяльності. Це не може не впливати на зростання масштабів господарських ризиків, з якими стикаються підприємства, починаючи з 2014 р. Нестабільні умови сьогодення формують нові, підвищені вимоги до розробки і прийняття різних господарських рішень, спрямованих на розвиток підприємств. Такі процеси диференціюються залежно від країни, в якій або з якою працюють підприємства, сферою економічної діяльності, періоду функціонування підприємств (коротко-, середньо- або довгостроковий), а також масштабів їх діяльності (малі, середні або великі) [1-35].

Це означає, що процеси глобалізації в сучасній економіці, зумовлюють характер підприємницького клімату в національній економіці. Відповідно до сучасної інтерпретації теорії нестабільності, всі країни світу поділяються на країни, які отримують максимальний вигравш від глобалізації, і інші країни. Країни, що відносяться до першої групи, спеціалізуються на виробництві кінцевої високотехнологічної продукції в обсягах, що значно перевищують внутрішні потреби, що забезпечує їм стійкі позиції на глобальному ринку і отримання максимального ефекту від світового лідерства [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Підприємства і корпорації таких країн демонструють тенденцію динамічного розвитку внаслідок зростаючого попиту на вироблену ними інноваційну продукцію. Друга група країн спеціалізується на постачанні економічних ресурсів, перш за все – корисних копалин і продуктів їх первинної переробки, а також енергетичних ресурсів, на глобальний ринок. Отримувані ними прибутки від такої економічної діяльності багато в чому формують попит на кінцеві продукти, що підтримує дану економічну модель.

При цьому високотехнологічні товари, вироблені країнами першої групи, використовуються в процесі видобутку і переробки корисних копалин, а також споживаються домашніми господарствами з метою поліпшення якості їх життя [13, с. 121].

Зазначена спеціалізація країн обумовлює їх залежність один від одного, яка, поряд з формуванням переваг, породжує і велику кількість ризиків для країн другої групи. В кінцевому підсумку, це може призводити до зниження рівня їх економічної, соціальної,



політичної, і навіть військової стабільності, а в більш віддаленій перспективі – до практично повної економічної залежності [7, с. 10–11].

Тим не менш, не слід однозначно говорити про те, що глобалізація, як фактор, зовнішній по відношенню до національного підприємництва, служить єдиним джерелом формування ризиків. Безумовно, ризики виникають і під впливом численних внутрішніх факторів. Крім того, в деяких випадках зовнішні обставини можуть виступати непрямими джерелами, що формують внутрішні ризики. З огляду на це, всі ризики, з якими стикаються підприємницькі структури, можуть бути розподілені таким чином: 1) «зовнішні – зовнішні»; 2) «зовнішні – внутрішні»; 3) «внутрішні – внутрішні».

Динаміка економічного розвитку свідчить про те, що частка ризиків, що відносяться до 3-го типу, знижується на тлі зростання частки перших двох. Вказана обставина слід враховувати, як в теоретичних дослідженнях, так і при розробці інструментарію, що забезпечує мінімізацію негативного впливу цих ризиків на підприємницькі структури. Для його створення потрібно не тільки детальне дослідження природи ризиків та невизначеності, а й визначення регулюючої ролі держави, що пов'язано з тим, що підприємства (особливо малі та середні) часто не в змозі впливати на фактори невизначеності і ризику, що формуються навіть на рівні національної економіки, тим більше – на глобальному ринку. Часткову протидію, або пом'якшення, таких ризиків може здійснювати тільки держава, що надає допомогу національним підприємствам, в тому числі – за допомогою лобіювання їх інтересів на глобальному ринку [7; 8; 9; 10].

Що стосується великих фірм, то вони знаходяться в положенні, подібному з іншими гравцями. Однак їхня реакція на глобальні ризики може виявитися болочою, в тому випадку, якщо їх продукція, в основному, реалізується не на внутрішньому, а на глобальному ринку. Найбільш захищеними при цьому стають національні фірми (незалежно від їх масштабу), що реалізують продукцію на внутрішньому ринку, особливо – якщо це супроводжується підтримкою держави (наприклад заходів, у вигляді дотацій).

На перший погляд, це твердження дещо суперечить базовим принципам глобалізації, згідно з якими роль держави, як регулюючого центру, знижується, при цьому його відповідні функції передаються на наддержавний рівень. Дане теоретичне положення сьогодні дещо трансформується на практиці, коли держава посилює свої регулюючі позиції за рахунок розробки та реалізації дієвої економічної політики. Вона будується на вірному уявленні про природу і закони глобалізації і передбачає поєднання жорсткості у відстоюванні національних інтересів з пошуком компромісних рішень в партнерстві з іноземними державами. Також можна сказати, що врахування інтересів партнерів слід розглядати як базову функцію в процесі вироблення економічних рішень [11; 12; 13; 14].

Надаючи вплив на зниження ступеня конкретних ризиків, це буде забезпечувати економічну стабільність на всіх рівнях, починаючи з локального і закінчуючи глобальним. У той же час, створення додаткових переваг для конкретних національних підприємств не означає автоматичного усунення всіх виникаючих ризиків. В умовах глобалізації держава не в змозі мінімізувати, тим більше – усунути, всі виникаючі ризики, дії підприємств повинні здійснюватися з урахуванням зростаючої нестабільності та активізації управлінського впливу в рамках аналізу різних ризиків і факторів ризику. При цьому потрібна розробка і прийняття управлінських рішень, спрямованих на нейтралізацію ризиків і мінімізацію їх негативних наслідків, а в подальшому – на використання ризиків, як джерел розвитку підприємств [15; 16; 17; 18; 19; 20].

Тому ризик-менеджмент відбувається за двома взаємозалежними напрямками: а) скорочення можливих втрат і збитків для підприємств; б) розширення можливостей, які

виникають завдяки ризикам і ведуть до розвитку підприємств, підвищення її конкурентоспроможності та отримання додаткового прибутку. Також слід звернути увагу на суб'єктивні чинники, що визначають ставлення самого підприємця (або менеджера) до ризику і його вміння, а також бажання, працювати в ризиковій ситуації [21; 22; 23; 24; 25].

Йдеться про те, що окремі підприємства не люблять ризикувати і, отже, вибудовують стратегію відходу від ризику, інші підприємства навпаки краще йдуть на ризик і використовують можливості, що виникають для посилення власних позицій і усунення конкурентів.

Взагалі про конкуренцію тут слід сказати окремо. Справа в тому, що конкуренція, представляючи собою базову основу підприємницької діяльності, передбачає наявність ризиків, як інструменту боротьби з конкурентами. Відсутність ризиків або їх низький рівень часто не дозволяє в повній мірі протистояти в конкурентній боротьбі і брати верх над більш слабкими суперниками. Нерідко виникає необхідність в штучному посиленні або продовженні життєвого циклу ризикових ситуацій в тому випадку, якщо ризики незначні або носять короткостроковий характер. Тим самим, створюються додаткові стимули для усунення слабших підприємств, і відбувається очищення ринку. Це служить серйозним аргументом на користь важливості вивчення ризиків і формування ефективних механізмів управління ними [26; 27; 28; 29; 30].

Управління підприємствами в умовах ризику і невизначеності базується на досить добре опрацьованому методичному апараті і математичній оцінці рівня ризиків. Основу прийняття відповідних рішень містять теорія імовірностей, теорія ігор, а також теорія управління. В рамках теорії управління розглядаються механізми мотивованого ризику, який, як відомо, може бути розділений на три класи:

- стохастический – в його основі лежить випадковість подій, що виникають як результат виникнення і взаємодії низки факторів ризику і невизначеності;
- поведінковий – відображає ризики, що виникають внаслідок поведінки самого підприємця;
- природний – містить сукупність явищ і подій, що виникають всередині підприємницьких систем і відносяться до суті підприємницької діяльності [5, с. 185-186; 31; 32; 33; 34; 35].

Визначено розширений перелік факторів, що впливають на характер виникнення і прояви підприємницьких ризиків в процесі функціонування і розвитку підприємницьких структур, а також доведено зростаючий вплив зовнішніх факторів, в порівнянні з до внутрішніми. Встановлено, що глобалізація формує все більше розширюється перелік факторів ризику, причому виникають внаслідок не тільки економічних, а й політичних процесів. Це передбачає посилення процесу взаємодії між державою і підприємцями в пошуку загального підходу в області управління ризиками.

### Список використаних джерел

1. Посохов И. М. Актуальность секьюритизации рисков в страховании и перестраховании в современных условиях / И. М. Посохов // *Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ"* : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. Харьков : НТУ "ХПИ", 2011. № 25. С. 12-18.
2. Посохов І. М. Аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 39. С. 67-76.
3. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311-316.
4. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у ХХІ столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern*

*economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.

5. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.

6. Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення категорій "ризик", "управління" та "управління ризиками" / І. М. Посохов, Ю. В. Жадан // *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31.

7. Посохов І. М. Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій / І. М. Посохов // *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2 (15). С. 211-217.

8. Посохов І. М. Дослідження ринку вагонобудування України та конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на світовому ринку та ринку країн СНД / І. М. Посохов // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 115-118.

9. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. 159 с.

10. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.

11. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.

12. Посохов І. М. Операційні ризики: управління та основні напрями зниження / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 37. С. 229-233.

13. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.

14. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.

15. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform*. 2014. № 1. pp. 314–319.

16. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform*, *RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS* (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.

17. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific notes of the "KROK" University]. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>

18. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenko, 2020. 175 p.

19. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.

20. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.
21. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.
22. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.
23. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
24. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 7. – С. 157-159.
25. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. Вістник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». 2012. № 25. С. 175–183.
26. Posokhov I. M., Chepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science*. – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.
27. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ “ХПІ”, 2008. 159 с.
28. Посохов І.М. Розвиток економічного змісту категорії «корпорація» / І.М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.- практ. статей*. – 2012. – № 38. – С. 281-287.
29. Посохов І. М., Жадан Ю. В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 255-264.
30. Посохов І. М. Дослідження категорії корпорація і сутності корпорації. *Вісник національного технічного університету “ХПІ”*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2012. № 16. С. 3-12/
31. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Падалка П. А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право = Economics. Finances. Law*. 2022. № 7. С. 5-8.
32. Посохов І. М. Ключові ризики бізнесу в умовах міжнародної економічної інтеграції [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, А. Ю. Кабиш, П. А. Падалка // *Ризики в системі сучасних міжнародних економічних відносин: виклики та можливості : матеріали наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2020 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2020. – С. 49- 52.*
33. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 2631.
34. Посохов І. М. Методичне забезпечення управління ризиками корпорацій / І. М. Посохов // *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : зб. тез 46 доп. 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 27–29 вересня 2012 р. – Суми : ДД «Папірус», 2012. – С. 209–211.*
35. Posokhov, I. M. Analiz doslidzhen' zarubizhnykh naukovykh shkil ryzykmenedzhmentu. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, (4), 2013. P. 164-172.

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

**Крупський О.П.,**

**канд.психол.наук, доцент, доцент кафедри  
маркетингу та міжнародного менеджменту**

**Воробйова В.В., здобувач вищої освіти**

**Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**

Цифровізація стрімко трансформує страхову галузь, створюючи унікальні можливості для розвитку, але водночас породжуючи низку викликів, які потребують негайної уваги. Інноваційний напрямок, відомий як цифрове страхування або InsurTech, об'єднує традиційні підходи страхування з сучасними технологіями, такими як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, великі дані та хмарні обчислення [11]. Завдяки цим технологіям галузь стає більш клієнтоорієнтованою, швидшою у прийнятті рішень та більш проактивною у сфері управління ризиками. Зокрема, штучний інтелект дозволяє аналізувати величезні обсяги даних для точнішого прогнозування ризиків і персоналізації страхових продуктів. Блокчейн забезпечує прозорість та захист від шахрайства, оскільки створює незмінні цифрові записи страхових договорів і транзакцій. Інтернет речей сприяє отриманню в режимі реального часу даних про активи та ризики, що дозволяє ефективніше оцінювати ризики та попереджати страхові випадки. Ці технології не лише підвищують ефективність бізнес-процесів, але й суттєво змінюють підхід до обслуговування клієнтів, забезпечуючи швидкість, зручність та індивідуальний підхід [8]. Втім, поряд із цими перевагами цифровізація несе суттєві ризики. Однією з ключових проблем є забезпечення конфіденційності даних клієнтів, оскільки цифрові платформи збирають і зберігають великі обсяги особистої інформації. Загрози кібербезпеці також стають дедалі серйознішими, оскільки кібератаки на страхові компанії можуть завдати не лише фінансових втрат, але й підірвати довіру клієнтів. Крім того, впровадження цифрових рішень стикається з регуляторними бар'єрами, оскільки чинне законодавство часто не встигає адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі [13]. Усе це вимагає комплексного підходу з боку страхових компаній, який включає розробку чітких політик захисту даних, інвестиції у кібербезпеку, навчання персоналу роботі з новими технологіями та тісну співпрацю з регуляторними органами для створення сприятливого середовища для інновацій. Таким чином, цифрова трансформація страхування відкриває перед галуззю величезні перспективи, але успішне використання цих можливостей залежить від здатності компаній адаптуватися до викликів нового цифрового ландшафту.

Попри зростаючу значущість цифрової трансформації, страхова галузь демонструє відносно повільні темпи адаптації до змін у порівнянні з іншими секторами економіки, такими як банківська справа чи роздрібна торгівля [14]. Це зумовлено кількома ключовими чинниками. По-перше, інтеграція нових технологій у бізнес-процеси страхових компаній є надзвичайно складною через велику кількість застарілих систем, глибоко вкорінених у їх операційну діяльність. Перехід на сучасні цифрові платформи часто вимагає значних інвестицій, часу та ресурсів [7]. По-друге, впровадження цифрової трансформації потребує не лише технологічних змін, а й фундаментального перегляду корпоративної культури. Багато страхових компаній стикаються з опором з боку співробітників, які не завжди готові приймати нові методи роботи. Зміна корпоративної культури у напрямку цифрової трансформації бізнес-процесів вимагає від керівництва не лише стратегічного бачення, але й ефективного

управління змінами, навчання персоналу та створення мотиваційних механізмів для підтримки нових ініціатив [1]. Крім того, зміна очікувань клієнтів, які все більше орієнтуються на персоналізовані, доступні та швидкі послуги, створює додатковий тиск на страховиків. Сучасний клієнт очікує простих і зрозумілих страхових продуктів, можливості взаємодіяти з компанією онлайн у будь-який час, а також швидкого вирішення страхових випадків. Це змушує страхові компанії шукати нові підходи для задоволення цих потреб, зокрема впроваджувати інноваційні моделі обслуговування, такі як використання чат-ботів, мобільних застосунків, алгоритмів машинного навчання для персоналізації пропозицій, а також автоматизованих рішень для обробки заявок на страхові виплати [13]. Культурні чинники відіграють ключову роль у формуванні споживчої поведінки у сфері страхування: рівень довіри до страхових продуктів, вибір страхових компаній та оцінка їхньої репутації значною мірою залежать від національних традицій, соціальних норм і цінностей. Адаптація страхових послуг до особливостей місцевої культури дозволяє не лише підвищити ефективність маркетингових стратегій, а й покращити рівень задоволеності клієнтів [3]. Отже, врахування культурних особливостей може суттєво вплинути на успіх впровадження цифрових рішень у страхуванні. Таким чином, дослідницьким питанням стає: як страхова галузь може ефективно подолати виклики цифровізації та реалізувати її потенціал для стійкого розвитку?

Цифрова трансформація є критично важливим процесом для страхових компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в сучасну цифрову епоху. Однак ця трансформація представляє унікальний набір проблем. Однією з основних перешкод є відсутність стандартизації даних, що ускладнює інтеграцію нових цифрових інструментів і технологій у існуючі системи [9]. Значною перешкодою є відсутність надійних даних і аналітичних можливостей, які є важливими для використання інформації про клієнтів і покращення процесу прийняття рішень [4]. Залежність страхового сектора від застарілих IT-систем ще більше ускладнює зусилля з модернізації діяльності. Ці застарілі системи не тільки неефективні, але й стійкі до інтеграції з новішими технологіями [5]. Крім того, відсутність гнучкості в багатьох страхових компаніях перешкоджає їхній здатності швидко адаптуватися до змін ринку та нових технологій [9].

Проблеми з регулюванням і відповідністю є одними з найбільших викликів, що уповільнюють цифрову трансформацію страхової галузі. Страхові компанії діють у середовищі, яке характеризується суворою нормативною базою, створеною для захисту прав споживачів і забезпечення фінансової стабільності. Проте ці регуляторні вимоги часто виявляються неготовими до стрімкого впровадження нових технологій. Наприклад, існуючі нормативи можуть не враховувати особливостей використання штучного інтелекту, автоматизованих систем обробки даних чи блокчейн-технологій, що створює правову невизначеність і стримує інновації [6]. У деяких випадках страхові компанії стикаються з подвійним тиском – необхідністю дотримання регуляторних норм і водночас задоволенням вимог клієнтів, які очікують швидких та інноваційних рішень.

Ще однією серйозною перешкодою є недостатня орієнтованість на клієнта, яка притаманна багатьом традиційним страховим компаніям. Історично страхова галузь була зосереджена на продуктах та процесах, а не на потребах клієнтів. Унаслідок цього традиційні системи і процеси часто не здатні ефективно реагувати на зміну очікувань споживачів. Наприклад, клієнти все більше очікують персоналізованого підходу, доступності послуг в онлайн-режимі, прозорості у спілкуванні та оперативності у вирішенні страхових випадків. Водночас багато страховиків продовжують використовувати застарілі технології, які не підтримують інтеграцію з сучасними цифровими платформами та не дозволяють створювати зручний клієнтський досвід [9].

Відокремлені дані, або так звані «сховища даних», що часто зустрічаються в страхових організаціях, значно ускладнюють цифрову трансформацію. Вони виникають

через історично розрізнену інфраструктуру, де окремі підрозділи компанії працюють на різних системах і платформах, які не інтегруються між собою. Це створює бар'єри для безперебійного потоку інформації між департаментами, унеможливаючи ефективне використання даних для прийняття рішень і впровадження інновацій [9].

Ще однією значною перешкодою є висока вартість цифрової трансформації. Страхові компанії змушені інвестувати значні кошти у модернізацію своїх ІТ-систем, впровадження нових платформ, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки. Окрім того, для реалізації масштабних цифрових проектів потрібні кваліфіковані кадри, які часто важко знайти на ринку праці, що додає витрат на рекрутинг та утримання талановитих фахівців. Разом із цим страховики повинні враховувати невизначеність у термінах повернення інвестицій, оскільки вигоди від цифрових ініціатив, такі як підвищення ефективності або зростання задоволеності клієнтів, можуть проявлятися лише в довгостроковій перспективі [6]. Крім фінансових обмежень, опір змінам з боку зацікавлених сторін усередині організації є ще однією важливою проблемою. Багато співробітників, особливо в компаніях із традиційною корпоративною культурою, можуть сприймати цифрову трансформацію як загрозу своїм звичним методам роботи або навіть своїм посадам. Опір також може виникати через недостатню комунікацію або відсутність чіткого бачення з боку керівництва щодо переваг і необхідності цифрових змін [16].

Незважаючи на ці виклики, термінова необхідність цифрової трансформації очевидна. Цифрові технології виступають рушійною силою змін у глобальних бізнес-процесах; провадження таких інновацій, як автоматизація процесів, аналіз великих даних та використання штучного інтелекту, значно підвищує ефективність і конкурентоспроможність [12]. Сучасні цифрові інструменти, такі як GPT-чати, відкривають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів і покращення взаємодії з клієнтами [12], проте їхній потенціал може бути реалізований і у страховій галузі, яка наразі стикається зі зростаючими вимогами споживачів до персоналізації та доступності послуг. Цифрові лідери в галузі страхування досягають значно вищого зростання та прибутковості порівняно з їхніми колегами, підкреслюючи значні переваги успішних цифрових ініціатив [10]. Щоб подолати ці перешкоди, страховики повинні зосередитися на таких ключових компонентах, як Люди, Процеси та Технології, сприяючи створенню середовища, яке підтримує цифрові інновації та покращує відносини з клієнтами [6].

Отже, цифровізація страхування відкриває значні перспективи для підвищення ефективності бізнес-процесів, вдосконалення клієнтського досвіду та розвитку нових бізнес-моделей. Впровадження технологій штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей сприятиме не лише оптимізації процесів, але й створенню персоналізованих продуктів, які краще відповідають потребам клієнтів. Інтеграція сучасних аналітичних платформ дозволить страховикам краще використовувати великі масиви даних для прогнозування ризиків і прийняття стратегічних рішень. Створення цифрово-орієнтованої корпоративної культури сприятиме адаптації компаній до швидких змін ринку та підвищить їхню гнучкість. У довгостроковій перспективі страховики, які інвестують у технології та сприяють інноваціям, отримають конкурентну перевагу, забезпечуючи стабільне зростання та вищу клієнтську лояльність. Реалізація інноваційного потенціалу підприємства вимагає чіткого стратегічного підходу [2]. У сфері страхування, де цифрова трансформація змінює традиційні бізнес-моделі, стратегічне планування стає невід'ємним елементом впровадження технологічних інновацій, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів та використання великих даних для управління ризиками.

Загалом, успішна цифрова трансформація страхової галузі можлива за умови комплексного підходу до вирішення зазначених проблем. Це включає модернізацію ІТ-інфраструктури, формування довгострокових фінансових стратегій, активну роботу над

зміною корпоративної культури та тісної співпраці з регуляторними органами для оновлення нормативно-правової бази. Лише за таких умов страхові компанії зможуть не лише адаптуватися до нових реалій цифрової економіки, але й перетворити технологічні інновації на джерело своєї конкурентної переваги та довгострокового зростання.

### Список використаних джерел

1. Крупський О.П., Максимчук О.С. Формування організаційної культури підприємств сфери послуг: інноваційний підхід. *Науковий вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Том 1. №4. С. 85-92. URL: <https://philarchive.org/archive/KRU-13> (дата звернення 25.01.2025).
2. Крупський О. П., Стасюк Ю.М., Волошина А.Р. Стратегічне планування і реалізація потенціалу інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>.
3. Крупський О. П., Стасюк Ю.М., Воробйова В.В. Вплив культурних чинників на споживчу поведінку у сфері страхування. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.67>.
4. Alrfai M. M. etc. The Role of Big Data Analytics Capabilities in Risk Management: An Empirical Investigation of Insurance Companies in Jordan Using Structural Model. *Business Analytical Capabilities and Artificial Intelligence-Enabled Analytics: Applications and Challenges in the Digital Era*. 2024. Vol. 2. P. 43–56.
5. Bradshaw W. Digital transformation challenges and opportunities for insurers. *Rebound Risks*. 2024, March 15. URL: <https://www.reboundrisks.com/digital-transformation-challenges-opportunities-insurers/> (дата звернення: 25.01.2025).
6. Dean C. Rediscovering the Insurance Smile: Overcoming Challenges with People, Process, and Technology. *d.velop Blog*. 2024, August 29. URL: <https://www.dvelop.com/blog/digital-transformation/insurance-challenges/> (дата звернення: 25.11.2024).
7. Fedorovych I. Key problems and directions of development of digitalization of the Ukrainian insurance market. *Business Navigator*. 2022. Vol. 3(70). P. 139-142 DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-24>.
8. Gąsioriewicz L., Monkiewicz J. (Eds.). The digital revolution in banking, insurance and capital markets. Abingdon: Routledge, 2023. 276 с.
9. Greenberg G. 8 obstacles to digital transformation in insurance and how to overcome them. *EasySend Blog*. URL: <https://www.easysend.io/blog/8-obstacles-to-digital-transformation-in-insurance-and-how-to-overcome-them> (дата звернення: 27.12.2024).
10. Haskell C. Digital transformation in insurance: overcoming legacy challenges. *Christine Haskell Blog*. 2024, August 20. URL: <https://christinehaskell.com/blog/digital-transformation-in-insurance-overcoming-legacy-challenges> (дата звернення: 25.01.2025).
11. Havadzyn N., Hryhorska N., Grebeniuk N. Digitization of Insurance. *Herald UNU. International Economic Relations and World Economy*. 2023. No. 48. P. 14–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-48-2>.
12. Krupskyi O. P., Vorobiova V., Stasiuk Y. Prospects of using GPT chat in marketing. *Time Description of Economic Reforms*. 2023. No. 3. P. 89–97. <https://doi.org/10.32620/cher.2023.3.11>.
13. Saxena S., Kumar R. The impact on supply and demand due to recent transformation in the insurance industry. *Materials Today: Proceedings*. 2022. Vol. 56. P. 3402–3408. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.10.337>.
14. Singh G., Sharma M., Nanda S., Kadyan S. Disruptive Technologies and Digitalization in Insurance: Improving the Value Chain of Insurance. *2022 3rd International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM)*. 2022. P. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.1109/iccakm54721.2022.9990452>.



15. Vorobiova V.V., Krupskiy O.P., Stasiuk Y. The Role of Digital Technologies in Modern Trade: A Study of Global Trends and Prospects for Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. No. 2(24). P. 44-55. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.5>.
16. WNS Perspective. Overcoming Resistance to Change: Strategies for Insurance Digital Transformation. *WNS Blog*. URL: <https://www.wns.com/perspectives/blogs/blogdetail/1181/overcoming-resistance-to-change-strategies-for-insurance-digital-transformation> (дата звернення: 25.01.2025).

## АНАЛІЗ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТРАНС'ЗВЯЗОК»

**Посохов І. М.,**  
д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Вовк М.Р.,**  
бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємством всі ризики багаторазово збільшуються, так як при взаємодії з іноземними партнерами проявляються ризики, які притаманні економіці інших країн. Для грамотного ведення бізнесу при проведенні зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати ймовірність виникнення ризиків. Ризик потрібно розраховувати до максимально допустимого рівня, визначення величини якого є надто складним завданням. Для розуміння ризику та прийняття рішень як діяти в разі виникнення ризику, необхідно спочатку проаналізувати і визначити найбільш ймовірні ризики, провести так звану ідентифікацію.

На даному етапі описуються та аналізуються ризики, виконується оцінка ризиків, розраховуються ймовірність збитків та встановлюються межі ризиків, виконується ранжування ризиків та виділяються найбільш загрозові ризики для яких буде проводитись постійний моніторинг ринку.

Проведемо аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПРАТ «Транс'зв'язок».

Сьогодні прийнято виділяти такі основні види ризиків підприємства:

1. Господарсько-правові ризики;
2. Політичні ризики;
3. Власне міжнародні ризики;
4. Фінансові ризики;
5. Виробничий;
6. Комерційний [1; 2; 3].

Розглянемо кожен вид ризику окремо і виявимо основні причини їх виникнення.

Господарсько-правові – пов'язані з особливостями національних ринків країн, наявністю відмінностей в законах та інших нормативно-правових актах, що регулюють нормативно-правову діяльність.

Політичні ризики – обумовлені впливом політичної обстановки в кожній конкретній країні, наприклад, політичний переворот, революція, прихід до влади іншої правлячої партії. В результаті подібних подій змінюється вектор розвитку країни в цілому, що часто зачіпає і зовнішньоекономічну діяльність, наприклад, можуть вводитися заборони на експорт або імпорту, може строго бути обмежений кількість товару для експорту або імпорту або взагалі введена заборона на торгівлю з конкретними країнами [3; 4; 5].

Власне міжнародні ризики пов'язані з тим, що світову торгівлю контролюють міжнародні організації (СОТ, ООН, МВФ тощо). Ці організації розробляють різні

правила і стандарти ведення діяльності на світовій арені, вводять обмеження і заборони, а також в особливих ситуаціях можуть ввести заохочувальні заходи. Будь-яка зміна правил можуть згубно позначитися на веденні діяльності на світовому ринку.

Фінансові ризики виникають постійно, так як підприємство при виконанні різних розрахунків співпрацює з комерційними банками та іншими фінансово-кредитними установами, діяльність яких залежить від рівня процентних ставок, курсів цінних паперів, рівня інфляції, рівнів валютних курсів тощо [6; 7; 8; 9].

Виробничий ризик виникає на самому підприємстві, основними його причинами можна назвати зміна темпів і обсягів виробництва, освоєння нових видів продукції, застарілий технологічний спосіб виробництва, виникнення непередбачених витрат тощо.

На комерційний ризик впливає зміна попиту на ринку збуту даного продукту, поява більш вигідних пропозицій від конкурентів, подорожчання процесу збуту тощо.

Учасники міжнародних економічних відносин, в тому числі валютно-кредитних і фінансових, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, піддаються різноманітним ризикам:

- зміна ціни товару після укладення контракту;
- відмова імпортера від прийому товару;
- помилки в документах і при оплаті товарів і послуг;
- шахрайство, розкрадання валютних коштів, виплата по фальшивим банкнотам, чеками, тощо;
- неплатоспроможність покупця або позичальника;
- нестійкість валютних курсів; інфляція; коливання відсоткових ставок і ін.

Прийняття ризику в результаті угоди означає можливість не тільки втрат, але і вигоду одного з її контрагентів.

Визначення сфери виникнення ризику є необхідною складовою системи подолання ризику, так як пояснює деякі причини їх появи і способи впливу на майновий стан учасника зовнішньоекономічної діяльності [9; 10; 11; 12].

Число видів зовнішньоекономічних ризиків і відповідний розмір збитку збільшуються разом зі збільшенням числа сфер їх виникнення. Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у використанні механізму управління ризиками з метою їх мінімізації.

Одним з напрямків мінімізації ризиків під час зовнішньоторговельних операцій є впровадження системи управління ризиками в митних органах.

Глобалізація економіки, можливість застосування сучасних інформаційних технологій спонукають митну службу змінювати процедури і правила проведення митного контролю з урахуванням змін, що відбуваються і визначати стратегію митного контролю виходячи з системи заходів оцінки ризиків [13; 14; 15; 16; 17].

При виборі форм митного контролю повинна використовуватися система управління ризиками (СУР).

Процедури, засновані на управлінні ризиками, дають можливість контролювати виробництво митного оформлення на ділянках, де існує найбільший ризик, дозволяючи основній масі товарів і фізичних осіб порівняно вільно проходити через митницю. Мета СУР – створення сучасної системи митного адміністрування, що забезпечує здійснення ефективного митного контролю, виходячи з принципу вибірковості, заснованого на оптимальному розподілі ресурсів митної служби на найбільш пріоритетних напрямках роботи митних органів для запобігання порушень митного законодавства. Основи і принципи митного контролю, що передбачають використання СУР, закріплені в Міжнародній конвенції щодо спрощення та гармонізації митних процедур Всесвітньої митної організації (Київська конвенція, ред. 1999 г.) [18; 19; 20; 21; 22; 23; 24].

При аналізі ризиків промислового підприємства слід виокремити ключові ризики та доцільно приділяти увагу ціновим, виробничим і податковим ризикам.

Ці види є найбільш актуальні для підприємства зокрема в сфері реалізації проекту, дуже залежить від ринкової кон'юнктури, що в свою чергу ставить під загрозу і процес ціноутворення і повернення ПДВ (оскільки основним збутовим ринком є ринок зарубіжжя). Серед названих вище ризиків було виділено основні ризики і визначено їх негативний вплив на прибуток (табл. 1).

Таблиця 1 – Ризики та їх негативний вплив на прибуток підприємства

| Ризики                                            | Негативний вплив на прибуток підприємства |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Нестійкість попиту                                | Зниження попиту внаслідок зростання цін   |
| Поява альтернативного продукту                    | Зниження попиту                           |
| Зниження цін конкурентів                          | Зниження цін                              |
| Збільшення виробництва у конкурентів              | Падіння продажів або зниження цін         |
| Зростання податків                                | Зменшення чистого прибутку                |
| Неплатоспроможність споживачів                    | Падіння продаж або зниження цін           |
| Зростання цін на сировину, матеріали, перевезення | Зниження прибутку через зростання цін     |

Розроблено авторами

Наприклад, у 2023 р. в рамках зони діяльності митниці за результатами проведених оглядів лісоматеріалів, перевірок фінансово-господарської діяльності підприємств і дотримання ними валютного законодавства, оперативно-розшукових заходів виявлено 107 адміністративних правопорушень в сфері експорту лісоматеріалів. З них (недекларування або недостовірне декларування товарів) порушено 33 справи про адміністративні правопорушення. Найчастіше в митній декларації заявляється менший обсяг щодо фактично завантаженого в вагони. Наприклад, в ході огляду круглого лісу в кожному перевіреному вагоні виявилось на 7-10 м<sup>3</sup> більше заявленого. При огляді пиломатеріалів в кожному вагоні перевантаження склав від 11 до 19 м<sup>3</sup>. Так, при стандартно заявлених в декларації 72 м<sup>3</sup> круглого лісу на вагон за рахунок перевантаження кожен сьомий вагон перевозиться незаконно. При заяві в декларації в середньому 82 м<sup>3</sup> пиломатеріалів незаконно перевозиться кожен шостий вагон. Дана ситуація в експорті лісоматеріалів спостерігається вже протягом багатьох років [25; 26; 27; 28; 29].

У 2024 р. в порівнянні з 2023 р. відбулося збільшення числа порушень в сфері митного законодавства при експорті лісоматеріалів. У 2024 р. спостерігається значне збільшення кількості виявлених адміністративних правопорушень на каналі експорту лісоматеріалів. Так, в 2024 р. порушено 135 справ про адміністративні правопорушення. У справах, пов'язаних з експортом лісу, накладено штрафів понад 34 698 тис. грн. [30; 31; 32].

Відповідно до існуючого законодавства, «навантаження товарів на транспортний засіб, що покидає митну територію держави, має відбуватися в місцях, узгоджених з митними органами». Сьогодні в регіоні Карпат існує близько 50 майданчиків, для відвантаження лісу. Перш за все від нових правил постраждали фірми-одноденки, які займаються нелегальним вивезенням лісу. Завдяки нововведенням їх стало набагато менше.

## Список використаних джерел

1. Посохов И. М. Актуальность секьюритизации рисков в страховании и перестраховании в современных условиях / И. М. Посохов // *Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ"* : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. Харьков : НТУ "ХПИ", 2011. № 25. С. 12-18.
2. Посохов І. М. Аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 39. С. 67-76.
3. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311-316.
4. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
5. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
6. Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення категорій "ризик", "управління" та "управління ризиками" / І. М. Посохов, Ю. В. Жадан // *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31.
7. Посохов І. М. Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій / І. М. Посохов // *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2 (15). С. 211-217.
8. Посохов І. М. Дослідження ринку вагонобудування України та конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на світовому ринку та ринку країн СНД / І. М. Посохов // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ"* : зб. наук. пр. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПИ", 2015. № 60 (1169). С. 115-118.
9. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПИ", 2008. 159 с.
10. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХП», 2016. 380 с.
11. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
12. Посохов І. М. Операційні ризики: управління та основні напрями зниження / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 37. С. 229-233.
13. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.
14. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.
15. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform*. 2014. № 1. pp. 314–319.
16. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform*, *RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL*

*DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS (KHARKIV, UKRAINE)*, Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.

17. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific notes of the "KROK" University]. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>

18. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.

19. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.

20. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.

21. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.

22. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.

23. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.

24. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 7. – С. 157-159.

25. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. *Вістник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. 2012. № 25. С. 175–183.

26. Posokhov I. M., Shepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science*. – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.

27. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ “ХПІ”, 2008. 159 с.

28. Посохов І.М. Розвиток економічного змісту категорії «корпорація» / І.М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості* : зб. наук.- практ. статей. – 2012. – № 38. – С. 281-287.

29. Посохов І. М., Жадан Ю. В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 255-264.

30. Посохов І. М. Дослідження категорії корпорація і сутності корпорації. *Вісник національного технічного університету “ХПІ”*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2012. № 16. С. 3-12/

31. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Падалка П. А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право = Economics. Finances. Law*. 2022. № 7. С. 5-8.

32. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 2631.

**ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКУ ПРАТ  
«ТРАНС'ЗВЯЗОК»**

**Посохов І. М.,**  
д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Вовк М.Р.,**  
бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

Механізм формування ризику для об'єктів і процесів підприємства в кожному випадку досить специфічний. Це обумовлено різноманіттям факторів ризику підприємства, які були визначені нами в рамках даного дослідження. Економічна природа походження чинників дозволяє зробити припущення про можливість впливу на них для зниження характеристик ризику. Основою даного припущення послужило те, що в рамках певного управлінського впливу на фактори ризику можна в результаті вплинути на механізм їх взаємодії, підвищивши ефективність превентивних заходів. Економічна перспектива цієї пропозиції в тому, що, впливаючи на фактори ризику адресно, можна запобігти ризику або знизити ступінь втрат, яке ймовірно понесе підприємство при його реалізації. При цьому важливого значення набуває процедура аналізу ризику та його можливих наслідків [1; 2; 3].

У сучасному управлінні ризиками пропонується досить широкий набір методів впливу на організаційні процеси, аналіз яких дозволяє зробити висновок про їх застосовності для впливу на фактори ризику.

1. Відмова від ризику.
2. Запобігання настанню ризиків або зменшення розмірів збитків.
3. Поділ ризику.
4. Метод поділу відповідальності або метод аутсорсингу ризику [4; 5].

Пропонуємо розглянути методи, які можна застосувати як основу для заходів з управління ризиками [6; 7; 8]:

- відмова від ризику – даний метод являє собою спробу взагалі уникнути можливості виникнення подібного ризику, тобто ухилення від ймовірності негативного впливу як структурної характеристики ризику. Даний метод може бути реалізований на практиці через відмову від виробництва певної продукції, припинення присутності в певній сфері бізнесу та надання переваги іншій сфері, де ймовірність ризиків нижче або наслідки менш значні для підприємства.

- запобігання настанню ризиків або зниження розмірів збитків. Метод базується на застосуванні запобіжних заходів, направлених на зниження ймовірності настання несприятливої події, тобто даний метод надає коригуючий вплив на фактори, обумовлює вразливість відповідного об'єкта або процесу впливу ризику [9; 10].

Для ефективного застосування даного методу слід дотримуватися умов:

– ймовірність настання ризику досить велика.

– система управління організацією володіє достатньою інформацією для аналізу природи і механізму виникнення даного ризику, що дозволяє зробити висновки про формують його фактори [11; 12; 13; 14].

Запобігання настанню ризику завдяки реалізації відповідних превентивних заходів не тільки знижує ймовірність виникнення ризику, а й знижує частоту реалізації ризику. При аналізі ефективності реалізованих заходів, на нашу думку, слід врахувати, що даний метод призводить до модифікації шкоди, тобто після застосування коригуючого впливу ймовірні збитки від реалізації ризиків будуть виникати з меншими можливостями [15; 16; 17; 18].

Зменшення розмірів збитків передбачає в трансформації уразливості носія ризику. Даний метод може бути застосований до тих ризиків, щодо яких коригувальні дії, як метод роботи з ризиками, по ряду причин, як то: вартість, технічна складність тощо, не може бути застосовано [19; 20; 21].

Механізм впливу даного методу є реалізацією таких заходів, які допоможуть запобігти наступу ризику, а в значній мірі знизять значення прогнозованого збитку. Наприклад, ризик знищення будь-якого об'єкта підприємства вогнем може бути відвернений застосуванням вогнетривких матеріалів при його захисту або виготовленні. Визначено основні напрями зниження ризику ПРАТ «ТРАНС'ЗВ'ЯЗОК»:

1. Метод поділу ризику – суть даного методу полягає в тому, що реалізація ризику для процесу підприємства не спричинить за собою впливу ризиків для аналогічних або пов'язаних процесів, тобто не спричинить ланцюгову реакцію виникнення збитків. Позитивний ефект даного методу досягається за рахунок зміни кількісних характеристик схильних до впливу ризику об'єктів або процесів машинобудівного підприємства.

Практична реалізація даного методу може виражатися в таких формах:

Диференціація ризику через просторове розділення схильних до ризику об'єктів або процесів. Під поділом в даному випадку пропонуємо розуміти не тільки просторову несумісність, а й поділ систем взаємодії із зовнішнім оточенням. Наприклад, це може виражатися через створення декількох виробничих майданчиків, відділених один від одного просторово і системно [21; 22; 23; 24].

Дублювання об'єктів, схильних до ризику, полягає в створенні аналогічних один одному об'єктів, використання яких буде обумовлено випадками впливу ризику на об'єкт – зразок.

2. Метод поділу відповідальності або метод аутсорсингу ризику являє собою зниження можливості настання несприятливих наслідків через залучення сторонньої організації. Як приклад реалізації подібного методу можна розглянути використання послуг сторонньої охоронної фірми при забезпеченні безпеки об'єкта. Даний метод використовується в тому випадку, коли керівництво підприємства може застосувати юридичні механізми передачі відповідальності, то є ризик можна охарактеризувати юридично, його ймовірні наслідки відносно легко оцінити ймовірність реалізації прийнятна для сторони, яка приймає на себе ризик. Реалізація превентивних заходів здатне запобігти ризику або знизити ймовірність і тяжкість наслідків його реалізації. У другому випадку підприємство зіткнеться з такою явищем, як залишковий ризик, тобто ризик, подальше вплив на який економічно недоцільно або неможливо. В такому випадку, в управлінні ризиками є широкий набір методів, що дозволяють знижувати фінансові наслідки настання ризиків для підприємства.

3. Метод покриття збитків з поточного доходу. Збиток від реалізації ризику покривається за рахунок поточних грошових потоків компанії.

Поширеність даного методу викликана тим, що підприємства з високою частотою стикаються з незначними ризиками і спровокованими ними збитками, якими, в рамках поточного економічного стану підприємства, можна знехтувати і покрити їх за рахунок припливу грошових коштів.

4. Метод покриття збитку з спеціально створених резервних фондів. Цей метод передбачає, що поточний збиток покривається за рахунок спеціально зарезервованих коштів.



Умови використання цього методу схожі з першим методом надходження коштів, однак розміри прогнозованого збитку значно вище.

Негативною стороною застосування цього методу в довгостроковій перспективі є те, що невикористовувані грошові кошти заморожуються і піддаються впливу інфляції. З цих передумов можна зробити висновок, що створення таких фондів буде економічно виправдано на обмежений період часу, коли ймовірність настання ризику та вплив пов'язаних з ризиком наслідків максимальні.

5. Метод компенсації втрат за рахунок кредитування. Використовується, коли фірма може використовувати позикові кошти за прийнятною для собівартості. Джерело покриття збитків в разі застосування даного методу зовнішні по відношенню до підприємства, хоча відповідальність за покриття несе саме підприємство. Ймовірними джерелами позикових коштів можуть бути компанії-партнери, банківські установи, фондовий ринок, споживачі, інші джерела, що надають позикові кошти на прийнятних умовах.

6. Метод покриття збитків через страхування і самострахування. Страхування є одним з часто застосовуваних методів управління ризиками. Застосування страхування означає для підприємства зниження ступеня участі в покритті збитків, що виникає на підставі дії ризиків. Страхування виправдано для великих сукупностей ризиків, якщо ймовірність їх реалізації висока, а збиток значний.

Термін «самострахування» розглядається як створення будь-яким господарюючим суб'єктом власних страхових фондів, за рахунок регулярних відрахувань, відкладання коштів, що відповідає методу покриття збитків за рахунок спеціальних фондів.

Позитивний ефект від використання даного методу полягає в роботі з великим числом ризиків в порівнянні з методами покриття збитків від ризику через поточний дохід і резервування коштів.

### Список використаних джерел

1. Посохов И. М. Актуальность секьюритизации рисков в страховании и перестрахования в современных условиях / И. М. Посохов // *Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ"* : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. Харьков : НТУ "ХПИ", 2011. № 25. С. 12-18.

2. Посохов І. М. Аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 39. С. 67-76.

3. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311-316.

4. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у ХХІ столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.

5. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.

6. Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення категорій "ризик", "управління" та "управління ризиками" / І. М. Посохов, Ю. В. Жадан // *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31.

7. Посохов І. М. Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій / І. М. Посохов // *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2 (15). С. 211-217.

8. Посохов І. М. Дослідження ринку вагонобудування України та конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на світовому ринку та ринку країн СНД / І. М. Посохов // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ"* :

- зб. наук. пр. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 115-118.
9. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. 159 с.
10. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.
11. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
12. Посохов І. М. Операційні ризики: управління та основні напрями зниження / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 37. С. 229-233.
13. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.
14. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.
15. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform.* 2014. № 1. pp. 314–319.
16. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform*, *RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS (KHARKIV, UKRAINE)*, Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.
17. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific notes of the "KROK" University]. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
18. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.
19. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.
20. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «ХПІ»*. 2012 . № 5. S. 101–108.
21. Posokhov, I. M. (2012), "Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk", *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu "KhPI"*, no. 5, pp. 101-108.
22. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.
23. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
24. Posokhov, I. M. Analiz doslidzhen' zarubizhnykh naukovykh shkil ryzykmenedzhmentu. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, (4), 2013. P. 164-172.

## CHARACTERIZATION OF DIGITAL FINANCIAL INNOVATIONS

**Ulyanych Y.V.**

**Phd in economics, associate professor of the department of finance, banking and insurance**

**Ulianych K. F.**

**Phd in economics, associate professor of the department of entrepreneurship and business technologies**

**Uman national university of horticulture, Uman, Ukraine**

Digital technologies are technologies that use electronic devices and software to process, transmit and store information and are a necessary tool for implementing digital innovations.

They ensure the speed and efficiency of the production/work performance/service delivery process, as well as allow making decisions and implementing new ideas in accordance with modern market requirements and consumer needs. The use of digital technologies allows financial institutions to increase productivity, reduce costs and risks, and improve the quality and availability of products and services. In addition, digital technologies are an important factor in the globalization process, as they allow financial institutions to do business internationally and contribute to their competitiveness.

Digital technologies are a key element of digital transformation, which uses them to improve financial, investment and risk management processes, customer interaction and feedback, and improve operational efficiency. These technologies cover a wide range of tools, including computers, smartphones, tablets, cloud technologies, artificial intelligence, machine learning, augmented and virtual reality, and many others. To date, the financial sector of the national economy has already applied such innovative technologies that can ensure the speed, efficiency and security of financial transactions as cloud technologies, blockchain, smart contracts, the Internet of Things, artificial intelligence and others.

Cloud Computing allows access to a large amount of resources (software and hardware, statistical and analytical data, etc.) via the Internet. The use of this technology reduces the time for the introduction of other new technologies, allows financial institutions to reduce the cost of maintaining IT infrastructure, increasing its scalability and agility, provides flexibility in resource management, creates data storage capabilities, while ensuring their mobility and availability for use in calculations, analysis, planning and modeling. In addition, cloud technologies provide the ability to back up and restore data in case of loss/damage due to security breaches and other circumstances [1].

Blockchain is a distributed database that stores information in the form of blocks, each of which contains data, a hash of the previous block and a timestamp, which ensures the security and inaccessibility of data already recorded in blocks that are interconnected by a chain [2].

The use of blockchain technology ensures the reliability and security of financial transactions and minimizes the risk of data falsification. The use of this technology by financial institutions helps to increase the efficiency of their work, reduce the cost of financial transactions and reduce the number of intermediaries in the chain of transactions.

Smart contracts are programs that can automatically fulfill contractual terms without the need for an intermediary [3]. A smart contract can replace classic contracts that require legal services for execution, as it can provide automated execution of the agreement without intermediation.

In the financial sector, smart contracts can help reduce transaction costs, including legal services, increase process efficiency, accuracy and reliability of transactions, and reduce the

risk of fraud, as the terms of the contract will be automatically enforced without the possibility of change by any party to the process.

Financial institutions such as banks can use smart contracts to automate payment processing and sign contracts with customers, and parabank institutions such as insurance companies can use them to determine insurance payments based on insurance contracts. A network of various devices that can exchange data with each other without direct user intervention reveals the meaning of the Internet of Things. Accordingly, the introduction of Internet of Things technology in the financial sector of the economy has created opportunities to collect data on users and their behavior and allowed financial intermediaries to adapt to the needs of financial services consumers [4].

Machine Learning is a technology that allows software systems to learn on their own based on the use of a large amount of data and to select the best solutions in the course of their work. The most significant advantages of using this technology for financial institutions are process automation, improved accuracy and speed of data analysis, the ability to reduce labor costs and attract new customers, and, as a result, increase efficiency.

One of the most promising technologies in the financial sector of the economy is artificial intelligence, the use of which by financial intermediaries can help improve the quality of customer service, reduce decision-making time and minimize/neutralize/optimize both financial and non-financial risks.

In particular, data analytics and machine learning tools can improve the accuracy of forecasting market trends. These digital technologies have been put into practice in electronic payments, banking applications and online banking, financial data analysis, lending and investment decisions by financial institutions, building algorithms and risk assessment models, etc. In particular, electronic payments enable online money transfers between different accounts and users, facilitate transactions, reduce risks, and make the money transfer process faster and more efficient.

Banking applications and online banking allow customers to use communication devices - mobile devices or computers, and if there is an Internet connection, to carry out payment, settlement and other transactions at any time from any location, which makes the banking process more convenient and efficient for consumers of financial services and reduces the costs of financial institutions for maintaining physical branches.

Thus, the use of digital technologies enables financial institutions to analyze large amounts of data and obtain valuable information about major trends, events and processes in financial and other areas, which helps owners and managers of financial institutions make better decisions on investing, lending and other financial transactions.

## References

1. M. Malyovanyi, O. Prokopchuk, N. Bondarenko, O. Rolinskyi and M. Malyovana, "Development of the Methodological Approach to Applying Synthetic Integral Indexes for Evaluation of the Social Protection System Functioning," Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA), ISBN: 978-0-9998551-5-7, 4-5 November 2020, Granada, Spain, p 1112-1126.
2. Bellini F., Vassalli F. On the state-of-the-art of FinTech world and the initial approach of central banks. *Journal of Financial*. 2022. Vol. 3. Is. 2. P. 113–132.
3. The Use of Supervisory and Regulatory Technology by Authorities and Regulated Institutions. Market developments and financial stability implications. FSB. 2020. URL: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P091020.pdf>.
4. Beyond the hype. Global Digital Risk Survey 2019. Deloitte LLP, 2019. 43 p. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-digital-risk-survey.pdf>.

## РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ РИЗИКУ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Посохов І. М.,**  
д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Вовк М.Р.,**  
бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

Підприємницька діяльність в умовах ризику і невизначеності передбачає побудову більш складної системи управлінських відносин, що виникають як усередині підприємства, так і в рамках його взаємодії з іншими підприємствами. При цьому досить складно запропонувати універсальну модель такої системи управління. Це обумовлено наявністю безлічі різноспрямованих факторів, серед яких слід виділяти: етап життєвого циклу підприємницької структури і вироблених нею товарів; характер завдань, що стоять перед підприємницькою структурою (тактичні, оперативні, стратегічні; загальні або приватні); рівень конкуренції на займаному ринку; характер розроблюваних і впроваджуваних інновацій у виробництві і управлінні; специфіка ринку, на якому працює підприємство; доступність факторів виробництва та інвестиційних ресурсів; рівень і характер впливу держави на даний ринок (механізми державного управління та рівень бюрократизації); ступінь відкритості національних ринків; здійснювані державою заходи з підтримки національних підприємницьких структур і стримування зарубіжних тощо [1-30].

При всій складності розробки універсальної моделі управління підприємствами в умовах ризику і невизначеності, можна говорити про послідовність дій, що пропонується здійснювати під час розробки рішень з управління підприємствами. У загальному вигляді вона представлена на рис. 1. Кожен з блоків, представлених на цьому рисунку, включає ряд управлінських дій, які підлягають деталізації в залежності від специфіки підприємницької структури, умов, в яких вона працює, і її завдань [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8]. Тут присутні як об'єктивні процеси, так і суб'єктивні рішення з мінімізації ризиків та отримання максимального ефекту. Якщо говорити про науково обґрунтовані рекомендації то вони формалізуються в наступні концептуальні концепції:

1. Динамічна концепція. Її суть полягає в тому, що всі процеси динамічні, і це необхідно враховувати під час прийняття рішень, які спрямовані на зниження рівня ризиків, що виникають. При цьому характер рішень може змінюватися відповідно до трансформації ситуацій, що викликають ризик. Саме цей підхід, на наш погляд, є найбільш адекватним в період глобалізації, оскільки дозволяє не тільки мінімізувати ризики, а й забезпечувати розвиток підприємницької структури в умовах невизначеності.

2. Статична концепція. Її суть полягає в тому, що в рамках мінімального часового проміжку підприємницька структура повинна максимально повно і точно розрахувати вплив ризику і прийняти рішення, що дозволяє його ефективно нейтралізувати [9; 10; 11].

Вважаємо, що в умовах глобалізації, що характеризуються особливим динамізмом всіх економічних, а також неекономічних процесів, значимість динамічної концепції стрімко зростає.

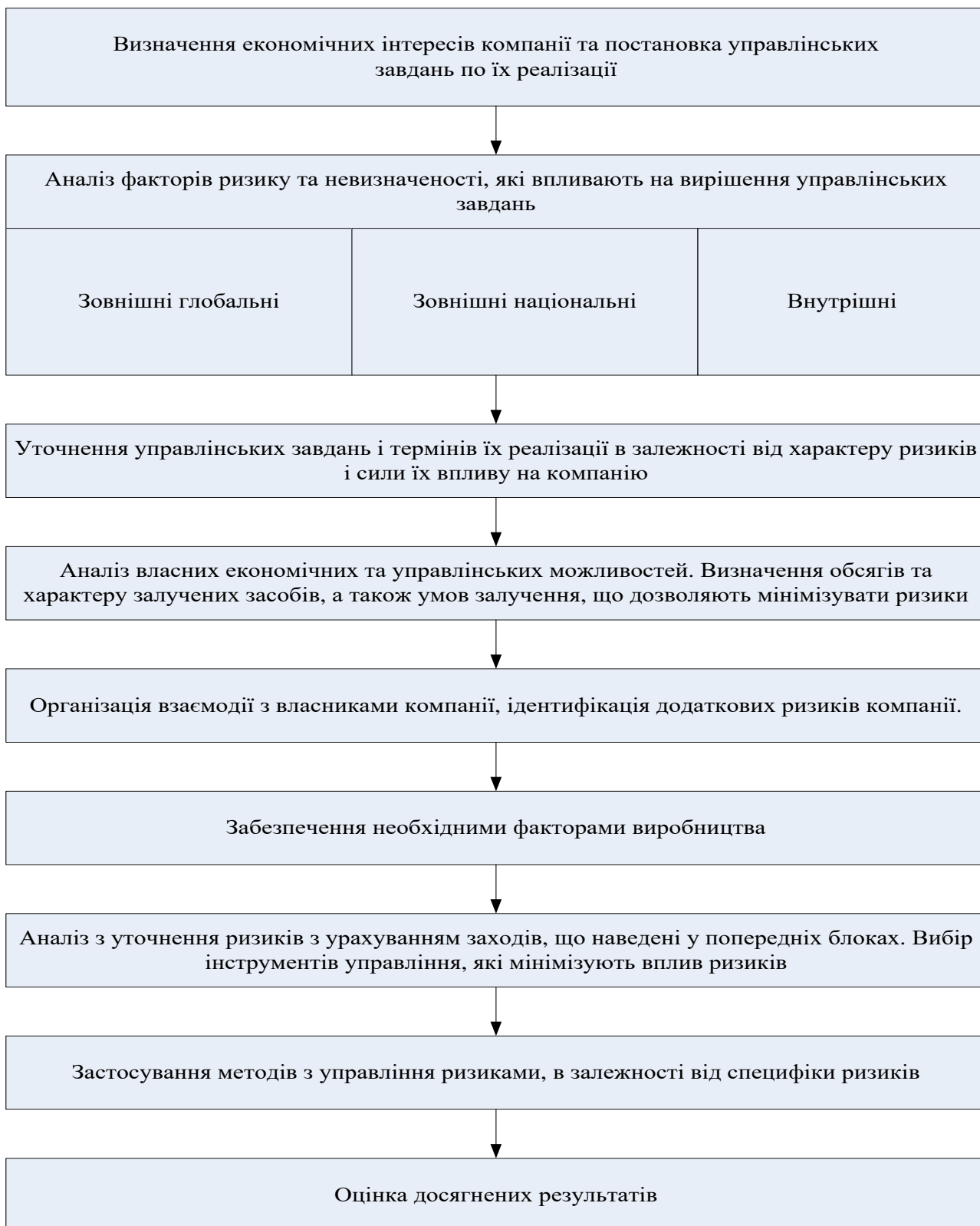


Рис. 1. Постановка і реалізація управлінських завдань в умовах ризику і невизначеності

Розроблено авторами

Що ж стосується статичного підходу, то він також є затребуваним, оскільки дозволяє отримати, нехай короточасний, але відчутний позитивний ефект. При цьому слід враховувати особливості країни ведення підприємницької діяльності та управління ризиками, хоча, як було показано вище, сьогодні ці процеси уніфікуються під впливом глобалізації. Проте, специфіка, обумовлена національно-культурними особливостями і національною моделлю підприємницької діяльності, зберігається. Виходячи з цього, національний досвід управління ризиками інших країн слід аналізувати і адаптувати для використання вітчизняними підприємницькими структурами [12; 13; 14].

Це передбачає такі напрями:

1. Створення ефективної інформаційної служби, однією з найважливіших задач якої буде робота з підприємницькими ризиками, включаючи їх виявлення, оцінку впливу на господарську діяльність підприємницької структури і прогнозування подальших змін. Робота такої служби вимагає хорошого технічного оснащення з використанням можливостей цифрових технологій і висококваліфікованого персоналу, що володіє підготовкою та досвідом вирішення подібних завдань.

2. Експертиза проектів. По суті справи, ця діяльність є продовженням роботи інформаційної служби, але розглядається як самостійний напрям роботи з підприємницькими ризиками. Експертиза проводиться фахівцями на основі розрахункових моделей і прогнозних методик [15; 16; 17; 18].

3. Створення розумних резервів, як економічних ресурсів, так і готової продукції, а в ряді випадків – і виробничих потужностей, для того, щоб забезпечити безперервність процесу виробництва при кон'юнктурному коливанні попиту на дану продукцію і знизити ризики скорочення обсягу виробництва при зриві поставок економічних ресурсів [19; 20; 21; 22; 23; 24].

4. Облік можливості виникнення і негативного впливу підприємницьких ризиків при укладанні контрактів. Для цього слід використовувати різні типи виробничих контрактів, які класифікуються наступним чином:

– контракти з відкритим розрахунком між виробником і інтегратором. Даний контракт передбачає отримання виробником кредиту від інтегратора. Цей кредит може використовуватися на закупівлю основних і оборотних коштів переважно у інтегратора, за задалегідь обумовленою ціною, яка на практиці зазвичай трохи перевищує середньоринкову. Кредит погашається після реалізації продукції, а дохід інтегратора формується від продажу і оплати послуг, наданих виробнику (наприклад, монтаж обладнання, його технічне обслуговування, постачання видаткових матеріалів, консультаційні послуги та ін.);

– контракти, засновані на прямих авансованих виплати. При їх укладанні інтегратор забезпечує виробника усіма обіговими коштами і різного виду послугами, а натомість отримує право власності на вироблену продукцію і в подальшому продає її під своїм брендом. В даному випадку у виробника не формується заборгованість перед інтегратором, що значно знижує його підприємницькі ризики. Предметом контракту можуть бути: обсяг творів продукції, час, необхідний для виробництва (аналог погодинної оплати праці робочим) і деякі ін. Варіанти, що відображають галузеву специфіку;

– пайові контракти. В цьому випадку інтегратор забезпечує виробника оборотними засобами, а виробник надає наявне у нього обладнання та робочу силу. Після того, як продукція буде реалізована, одержуваний прибуток розподіляється між сторонами в залежності від розміру паю;

– контракти з гарантованою ціною. Вони полягають між виробником і постачальником оборотних коштів, і інтегратор бере на себе зобов'язання викупити весь вироблений виробником товар. В даному випадку виробник мінімізує для себе ризики, пов'язані з реалізацією товару, який викупується в повному обсязі, за задалегідь обумовленою ціною. При цьому в разі підвищення ринкової ціни

постачальник максимізує свою фінансову вигоду, а виробник – її недоотримує. Якщо ж кон'юнктура склалася інакше, то мінімізуються ризики виробника;

– комбіновані контракти. Виходячи з їх назви, в них робиться спроба об'єднати всі переваги вищенаведених контрактів для забезпечення максимальної корисності. Вони передбачають набір різних виплат і винагород за підвищення показників, мінімальне значення яких обумовлено в контракті.

Особливо важливо це для інтегратора, який отримує можливість порівнювати аналогічні показники різних виробників, з якими у нього були укладені контракти. Це дозволяє не продовжувати завершення контракти з низькими показниками і, навпаки, нарощувати співпрацю за контрактами з високими показниками;

5. Ф'ючерсні угоди. Вони полягають між продавцем і покупцем і регламентують два основних положення: ціна і терміни поставки товару. Інші параметри і показники, що цікавлять боку, включно з транспортуванням, технічні характеристики, габарити, упаковку, маркування та ін. Прописуються в документі, який підписується ними до укладення ф'ючерсної угоди. Такі угоди укладаються на високоліквідні товари, які називають ще біржовими, між дуже великими підприємницькими структурами, на досить великі обсяги поставки [25; 26; 27; 28; 29; 30].

6. Розподіл ресурсів. Цей напрямок характеризує добре відомий і популярний інструмент мінімізації ризиків, який полягає в дублюванні, як постачальників економічних ресурсів, так і покупців. У тому випадку якщо один або декілька постачальників або покупців не здатні виконати взяті на себе зобов'язання, відбувається перерозподіл на інших учасників. Аналогічні дії передбачені і при виборі номенклатури виробленої продукції, а в більш широкому сенсі – і при виборі галузі, до якої відноситься підприємницька структура.

7. Об'єднання ризиків. Дані дії базуються на ідеї інтеграції, що дозволяє мінімізувати вплив ризиків за рахунок збільшення масштабу підприємницької діяльності. Зарубіжна практика показує, що учасниками інтеграції можуть бути як прості кооперативи, так і високо інтегровані великі компанії, чий інтереси об'єднуються в різних галузях, і навіть країнах.

8. Страхування. Цей напрямок пов'язаний з використанням найбільш поширеного і, мабуть, самого простого інструмента управління ризиками. Його застосування має давню історію і при цьому продовжує розвиватися. В умовах глобалізації розвиток відбувається за рахунок перестраховальної діяльності, до якої залучаються не тільки національні, але і зарубіжні страхові компанії. Крім того, страховий ринок давно функціонує в глобальному масштабі, що дозволяє підприємницьким структурам вибирати з безлічі пропозицій, як страхувальників, так і пропоновані ними страхові продукти. В даний час практично неможливо знайти підприємницьку структуру (за винятком індивідуальних підприємців), яка б активно не користувалася страхуванням, значно мінімізують ризики.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що глобалізація змінює не тільки уявлення про ризики і характер їх впливу на ситуацію невизначеності в економіці, а й розуміння основ побудови системи управління підприємницькою діяльністю. Сутність цієї системи полягає в постійному відстеженні ситуації, що змінюється у внутрішній і зовнішній підприємницькому середовищі і моніторингу процесів, які можуть впливати на виникнення ризиків.

Формується в рамках цієї системи управлінський вплив дозволяє знаходити ефективні рішення, що забезпечують розвиток підприємницьких структур і підвищення рівня їх конкурентоспроможності, як на займаному ринку, так і при виході на нові ринки. При цьому роль держави, як регулятора, трансформується, зміщуючись в бік партнерських відносин з підприємницькими структурами. Це забезпечує досягнення їх взаємних інтересів і сприяє зниженню ризиків для економіки країни, як єдиного господарюючого суб'єкта.



Доведено об'єктивність посилення вимог до управління ризиками внаслідок ускладнення системи управління сучасним підприємництвом. Це передбачає модифікацію функції управління, включаючи уточнення функцій, що реалізуються і їх кількісної оцінки.

### Список використаних джерел

1. Посохов И. М. Актуальность секьюритизации рисков в страховании и перестраховании в современных условиях / И. М. Посохов // *Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ"* : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. Харьков : НТУ "ХПИ", 2011. № 25. С. 12-18.
2. Посохов І. М. Аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 39. С. 67-76.
3. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311-316.
4. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у ХХІ столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.
5. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.
6. Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення категорій "ризик", "управління" та "управління ризиками" / І. М. Посохов, Ю. В. Жадан // *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31.
7. Посохов І. М. Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій / І. М. Посохов // *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2 (15). С. 211-217.
8. Посохов І. М. Дослідження ринку вагонобудування України та конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на світовому ринку та ринку країн СНД / І. М. Посохов // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ"* : зб. наук. пр. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПИ", 2015. № 60 (1169). С. 115-118.
9. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПИ", 2008. 159 с.
10. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПИ», 2016. 380 с.
11. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
12. Посохов І. М. Операційні ризики: управління та основні напрями зниження / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 37. С. 229-233.
13. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.
14. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* :

- матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.
15. Dykan V.L., Posokhov I.M. Research of international risk management standards. *Business Inform.* 2014. № 1. pp. 314–319.
  16. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform*, *RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS* (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.
  17. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [*Scientific notes of the "KROK" University*]. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
  18. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.
  19. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.
  20. Posokhov I.M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I.M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.
  21. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.
  22. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.
  23. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
  24. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 7. – С. 157-159.
  25. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. *Вістник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. 2012. № 25. С. 175–183.
  26. Posokhov I. M., Chepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science*. – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.
  27. Посохов І. М., Жадан Ю. В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 255-264.
  28. Посохов І. М. Дослідження категорії корпорація і сутності корпорації. *Вісник національного технічного університету “ХПІ”*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2012. № 16. С. 3-12/
  29. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Падалка П. А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право = Economics. Finances. Law*. 2022. № 7. С. 5-8.
  30. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 2631.

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Посохов І. М.,**  
д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Вовк М.Р.,**  
бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

Для забезпечення ефективного управління ризиками, Зниження збитків і максимізації прибутку необхідно перш за все звернути увагу на якість укладених контрактів. Ретельно перевірені договори можуть значно знизити ризики додаткових втрат грошових коштів та часу. Для цього можна порекомендувати брати за основу типові контракти і застереження Міжнародної торгової палати (МТП), які є фактично незалежною основою для формування договірних відносин на умовах, прийнятних для обох сторін угоди [1-29].

Всі типові контракти і застереження складаються експертами Комісії МТП з комерційного права і практики з урахуванням дотримання балансу інтересів сторін, що представляють різні правові системи, а значить, є найбільш ефективними [1: 2: 3: 4; 5].

Пропонується, щоб краще розпізнавати ризиків виділити наступні етапи управлінської діяльності:

- 1) розробка та впровадження моделі бізнес-процесів, призначеної конкретному підприємству;
- 2) доручення ключовим менеджерам і власникам обов'язків з проведення експертної оцінки специфічних ризиків, що впливають на підприємство;
- 3) проведення експертами (див. Попередній крок) аналізу прийнятих і реалізованих бізнес-процесів для виокремлення специфічних ризиків та факторів їх формування;
- 4) розробка інструкцій, положень, регламентів діяльності персоналу по ідентифікації ризиків і роботи в умовах ризику;
- 5) документування і звітність для фіксації спрямованості і сили впливу ризиків на роботу підприємства.

В ході реалізації зазначених етапів управлінського впливу має здійснюватися робота з двома групами внутрішніх ризиків і їх чинників:

- знову з'являються ризики, що виникають в ході реалізації бізнес-процесів, особливо – пов'язані з розвитком підприємства або диверсифікацією діяльності підприємств;

- постійно існуючі ризики, які супроводжують бізнес-процеси.

Знову звертаючись до позначених п'яти етапів управлінської діяльності, слід звернути увагу на те, що їх практична реалізація передбачає командну роботу. В команду включаються не тільки власники і ключові менеджери, а й прості виконавці. Їх спільна робота передбачає [6; 7; 8; 9; 10]:

- чітку структурування бізнес-процесів з поданням планованих результатів;

- визначення основного бізнес-процесу і його декомпозиція на функціональні блоки з подальшим детальним аналізом цих виділених блоків і підбором адекватної для цього методики;

- виявлення чинників, що сприяють виникненню ризиків;
- виявлення ризиків і їх класифікація по групах і профілях;
- опис можливого впливу ризиків в рамках різних часових періодів.

Підприємство повинне здійснювати моніторинг для визначення напрямків діяльності та вироблення стратегії розвитку [11; 12; 13; 14].

Підприємство, незалежно від розміру, масштабу, галузевої приналежності та етапу життєвого циклу, потребує формування якісної системи моніторингу, що створює основу для ефективного механізму контролю та зниження підприємницьких ризиків [8; 9; 10].

Завданням, що стоїть перед системою моніторингу підприємницьких ризиків, що виникають у зовнішньому середовищі, точніше – в глобальній економіці, є оцінка сукупності поточних і перспективних загроз, що виникають по відношенню до ринку, на якому працює підприємство [15; 16; 17; 18].

Як приватне завдання може бути виділена оцінка ризиків, які виникають перед підприємницької структурою, якщо вона внесена до списку санкцій (або існує потенційний ризик внесення), або підприємець внесений в аналогічний список фізичних осіб. Безумовно, подібні ризики, як і обумовлені ними дії в рамках моніторингу, слід розглядати тільки по відношенню до найбільших вітчизняних підприємств. Виходячи з цього, звернемося до моніторингу підприємницьких ризиків для підприємств [19; 20; 21; 22].

У цьому випадку діяльність підприємств повинна будуватися на основі застосування наукового апарату, який використовується при вирішенні таких завдань, як оцінка ефективності економічної діяльності, аналіз конкуренції та конкурентних позицій фірми, виявлення загроз економічній та іміджевої небезпеки, аналіз процесів розвитку галузевої економіки, дослідження тенденцій глобалізації та т.д. Крім цього, слід враховувати політичну природу світових політичних процесів. В силу значних часових, людських, інтелектуальних, фінансових та інших витрат організація моніторингу стає складним і дорогим заходом. Проводити моніторинг самостійно сьогодні можуть тільки великі підприємницькі структури і деякі середні, в тому випадку, якщо їх бізнес тісно пов'язаний зі світовою економікою і / або містить зони підвищеного ризику [23; 24].

Наявність труднощів не призводить до відмови від моніторингу, а свідчить лише про можливість застосування різних індивідуальних схем його проведення.

Слід підкреслити, що підприємницькі ризики роблять безпосередній вплив на стійкість підприємств, отже, і на процеси їх кількісного і якісного розвитку. У зв'язку з цим значна увага приділяється моніторингу ризиків і процесів їх протікання.

Для визначення ступеня господарського ризику в процесі функціонування і розвитку підприємства повинні оцінюватися не тільки кількісні, а й якісні зміни. Ряд напрямків моніторингу стає предметом експертної оцінки фахівців, репрезентативність якої визначається кваліфікацією і прогностичними здібностями підприємців і фахівців, що залучаються для її проведення [25; 26; 27; 28; 29].

Організацію роботи в рамках моніторингу рекомендовано розділити на наступні базові етапи:

- 1) формування моніторингової групи або делегування повноважень діючим працівникам, при розширенні їх обов'язків;
- 2) виявлення і первинна характеристика ризикової події з метою визначення можливості кваліфікувати його як ризик;
- 3) оцінка (аналіз) ризику з позиції його розвитку і можливого впливу на дану підприємницьку структуру;

4) вибір методів та інструментів мінімізації / усунення ризику або розробка спеціального методу, адекватного конкретного ризику.

Далі здійснюється реалізація запропонованих інструментів і методів боротьби з ризиком. Це також може потребувати дій в рамках моніторингу, але вже з іншим завданням: оцінити, наскільки підприємству вдається справлятися з впливом ризику і чи є необхідність в корегуванні застосовуваних інструментів.

Виходячи з цього запропоновано до використання на практиці загальний підхід до проведення моніторингу, який включає наступні базові етапи:

Етап 1. Виявлення найбільш загрозливих підприємницьких ризиків;

Етап 2. Здійснення угруповання і класифікації виявлених підприємницьких ризиків за різними критеріями (за терміном дії, за ступенем впливу, за галузевою належністю, по використовуваним фінансовими інструментами, за характером впливу та ін.);

Етап 3. Оцінка можливих збитків, внаслідок прояву найбільш загрозливих ризиків;

Етап 4. Розробка пропозицій по мінімізації дії підприємницьких ризиків (з розбивкою по етапах) і визначення напрямів використання їх можливих позитивних ефектів (при наявності);

Етап 5. Аналіз розроблених пропозицій і аудит їх відповідності стратегії розвитку підприємства та існуючому законодавству;

Етап 6. Реалізація розроблених пропозицій та оцінка отриманих результатів під час проведення кожного етапу моніторингу (з можливістю коригування);

Етап 7. Контроль отриманих результатів;

Етап 8. Коригування прийнятих рішень або розробка нових (повернення до першого етапу).

Для забезпечення нормального розвитку міжнародного товарообміну, нейтралізації трансферного ризику для учасників зовнішньоторговельних операцій і для збереження ліквідності підприємств пропонується застосовувати такі засоби:

1. Акредитиви – безвідкличні і підтвержені банком в країні продавця.

2. Сконтування переказного векселя банком, тобто виплата суми по ньому до терміну платежу.

3. Цесійний кредит – являє собою поступку даної вимоги експортером банку, який в обмін на право зібрати вимога з покупця, відпускає кредит експортеру.

4. Експортний факторинг – купівля вимоги по експорту факторинговим товариством, яке приймає на себе частину ризику.

5. Державне страхування експортного кредиту – державна гарантія для покриття ризику при експорті. В цьому випадку політичний і трансферний ризик бере на себе державна (або державна) організація, яка покриває більшу частину експортного ризику. Що ж стосується меншої, непокритої державною гарантією суми, там процентний ризик покривається банком та експортерами капіталу.

6. Експортний кредит – кредит для фінансування непокритих державною гарантією товарних поставок і послуг, як доповнення до покритого експортного кредиту. У цьому випадку ризик бере на себе або банк, що відпустив кредит, або експортер.

7. Форфетування – покупка вимоги від експортера товарів без права на регрес по відношенню до експортера - що поступається вимогою.

8. Експортний лізинг - експорт інвестиційних товарів на основі договору про найм. Політичний і трансферний ризик відноситься за рахунок лізингової фірми, яка виконувала роль посередника між виробником, найманих інвестиційних товарів і наймачем.

9. Єврокредит по зовнішньоторговельних операціях - залучення коштів з міжнародного грошового ринку і ринку капіталу. При них ризик несе банк, що відпускає кредит.

З метою уникнення або обмеження політичного і трансферного ризику при зазначених методах фінансування, слід обрати форму, яка найбільш зручна для випадку, з урахуванням забезпечення і об'єктивні можливості щодо його використання.

### Список використаних джерел

1. Посохов И. М. Актуальность секьюритизации рисков в страховании и перестраховании в современных условиях / И. М. Посохов // *Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ"* : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. Харьков : НТУ "ХПИ", 2011. № 25. С. 12-18.

2. Посохов І. М. Аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 39. С. 67-76.

3. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 311-316.

4. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.

5. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.

6. Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення категорій "ризик", "управління" та "управління ризиками" / І. М. Посохов, Ю. В. Жадан // *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 26-31.

7. Посохов І. М. Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій / І. М. Посохов // *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2 (15). С. 211-217.

8. Посохов І. М. Дослідження ринку вагобудування України та конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на світовому ринку та ринку країн СНД / І. М. Посохов // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ"* : зб. наук. пр. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПИ", 2015. № 60 (1169). С. 115-118.

9. Посохов І. М. Економіка підприємства : практикум : [навч. посібник] / І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, Т. О. Погорелова ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків : НТУ "ХПИ", 2008. 159 с.

10. Посохов І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Посохов. Харків: НТУ «ХПИ», 2016. 380 с.

11. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.

12. Посохов І. М. Операційні ризики: управління та основні напрями зниження / І. М. Посохов // *Вісник економіки транспорту і промисловості = The bulletin of transport and industry economics* : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2012. № 37. С. 229-233.

13. Посохов І. М. Факторний аналіз фінансового стану корпорацій / І. М. Посохов // *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 78-82.

14. Посохов І. М. Чепіжко О. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України. *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. С. 285-288.
15. Dykan V. L., Posokhov I. M. Research of international risk management standards. *Business Inform.* 2014. № 1. pp. 314–319.
16. Dykan Volodymyr L. & Posokhov Igor M., 2014. "Study of International Standards of Risk Management" *Business Inform*, RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics, issue 1, pages 314-319.
17. Loshenyuk, O. V., Galan, L. V., Posokhov, I. M. (2022) Suchasni stratehiyi v mizhnarodnomu marketynhu [Modern strategies in international marketing]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific notes of the "KROK" University]. 2(66) (June 2022), P. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
18. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenko, 2020. 175 p.
19. Posokhov I.M. (2012). Suchasnyi stan metodychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy korporatsii [The current state of the methodological provision of corporate risk management]. *Biznes–inform*, 10, 266–271.
20. Posokhov I. M. Analiz zmistu ponyattia ryzyk i naukovi pidkhody shchodo vyznachennia sutnosti ryzyku / I. M. Posokhov // *Sbornyk nauchnykh trudov «Vestnyk NTU «XPI»*. 2012 . № 5. S. 101–108.
21. Posokhov, I. M. (2012), “Analysis of risk category and scientific approaches to determination of risk”, *Visnyk natsionalnoho technichnoho universytetu “KhPI”*, no. 5, pp. 101-108.
22. Posokhov, I. M. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy korporatsii [Theoretical and Practical Aspects of Corporate Risk Management]. Kharkiv: Slovo, 2014.
23. Посохов І. М. Державне регулювання цін на продукцію соціального значення : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / І. М. Посохов ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. 2009. 19 с.
24. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 7. – С. 157-159.
25. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. *Вістник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. 2012. № 25. С. 175–183.
26. Posokhov I. M., Chepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science*. – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.
27. Посохов І. М., Жадан Ю. В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 255-264.
28. Посохов І. М., Чепіжко О. В., Падалка П. А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право = Economics. Finances. Law*. 2022. № 7. С. 5-8.
29. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 2631.

**Секція 12**  
**Управління інноваційними та**  
**інвестиційними процесами в умовах**  
**інтеграції у світове господарство.**  
**Міжнародний трансфер технологій.**  
**Міжнародний туризм**



## RISKS AND INSURANCE MECHANISMS FOR INVESTORS IN MILITARY CONFLICTS: GLOBAL EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

**Nechayeva I.A.**

**PhD in economics, associate professor,  
associate professor of the department of management and administration  
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»**

The risk-oriented approach has become one of the key principles in managing business entities under conditions of instability and uncertainty [1]. Investment activity management is no exception.

Military conflicts usually lead to a significant decline in investment activity in affected countries due to risks associated with political instability, infrastructure destruction, and economic downturns. Investors tend to avoid allocating funds to regions exposed to the threat of military actions, driven by high risks and low returns.

Foreign direct investment in countries affected by conflicts often decreases by 50% or more [2]. After the start of the war in Syria in 2011, foreign investment dropped by 90%, and the country lost over \$400 billion in assets and investments [3]. The ongoing war in Yemen, since 2014, has led to a significant decline in investments, particularly in the oil and gas sector, which previously generated substantial revenues for the country [4]. The Iraq War (2003–2011) and the subsequent political instability caused investors to avoid the country, despite its potential resources [5]. Ukraine is no exception in this regard.

Fig. 1 presents data on the movement of direct foreign investments to and from Ukraine from 2002 to 2023 [6].

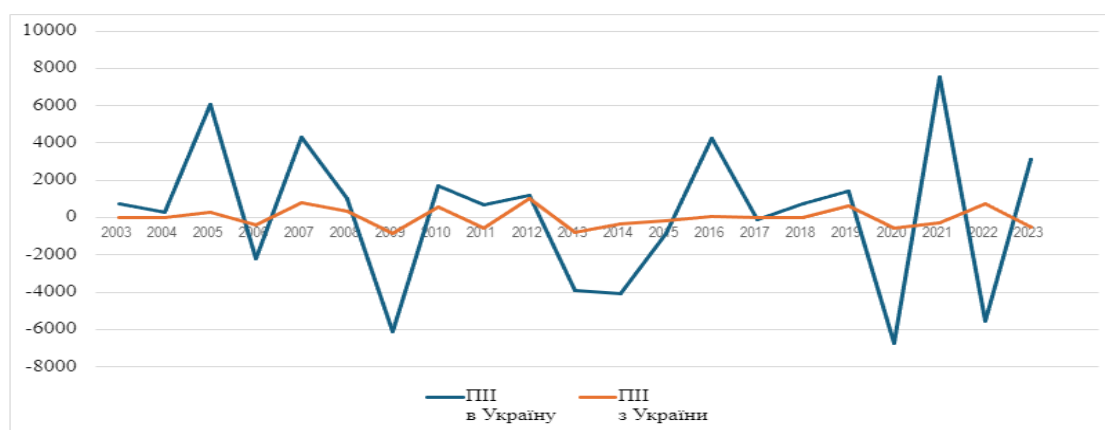


Figure 1. Change in foreign direct investment volumes in Ukraine from 2002 to 2024 (compared to the previous year).

The analysis of the data in Figure 1 shows that military conflicts and economic instability significantly impact foreign direct investment (FDI) to and from Ukraine. At the same time, the years following periods of instability indicate a recovery in investment activity. For instance, in 2023, there are signs of a revival in investment activity, which points to the resilience of the Ukrainian economy even in the challenging conditions of martial law.

Key risks for investors in military conflicts

- political risks: expropriation, nationalization, confiscation of property;
- economic risks: currency instability, decline in economic activity;
- physical risks: destruction of infrastructure, loss of assets;
- security risks: threats to personnel and investment assets;
- legal vacuum: diminished legal protection for businesses, increasing uncertainty for investors.

The importance of investment insurance in conditions of armed conflict:

1. Protection of investments from political risks;
2. Stimulation of foreign investments;
3. Reduction of risk-related costs;
4. Support for post-conflict recovery;
5. Encouragement of international financing.

The global experience of investment insurance in conflict zones demonstrates that international institutions such as MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) and OPIC (Overseas Private Investment Corporation), as well as international organizations like the World Bank and IMF, support investors through insurance mechanisms and financial programs (Table 1) [7; 8].

Table 1. International institutions that support investors through insurance mechanisms and financial programs

| <b>Institution</b>                 | <b>MIGA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>OPIC</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Purpose                            | To promote foreign direct investment in developing countries by providing investors with guarantees against political risks.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | To stimulate U.S. investment abroad, particularly in developing countries, by offering financial and insurance services.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Main Tasks                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protect investors from political risks such as expropriation, war, civil unrest, and contract breaches.</li> <li>- Support economic development in developing countries by facilitating investment.</li> <li>- Promote international cooperation and stability by minimizing risks for investors.</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provide political risk insurance for U.S. investors in unstable countries or markets.</li> <li>- Finance projects that support economic development and job creation in developing countries.</li> <li>- Support U.S. foreign economic aid policy by facilitating private investment.</li> </ul>                                                                                                                        |
| Founding Year                      | 1988                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1971 (now transformed into U.S. International Development Finance Corporation - DFC)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Affiliation                        | Part of the World Bank Group                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | U.S. government agency                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Institution</b>                 | <b>World Bank</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>International Monetary Fund (IMF)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Purpose                            | Promote economic development and reduce poverty in developing countries through financing development projects, technical assistance, and advisory services.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Support international financial stability, macroeconomic management, and provide financial assistance to countries facing balance of payments crises.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Tasks in Investment Risk Insurance | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Support investments through institutions like MIGA, which provide insurance against political risks (expropriation, political instability, contract breaches).</li> <li>- Reduce risks for investors by improving macroeconomic and institutional stability in developing countries.</li> <li>- Provide loans and guarantees to mitigate financial risks and attract additional investment in strategically important projects for the country's development.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensure macroeconomic stability by providing financial assistance, which reduces risks for foreign investors.</li> <li>- Advise governments on economic policies to create favorable conditions for attracting investment and minimizing economic risks.</li> <li>- Develop financial support programs for countries experiencing economic crises to maintain investor confidence and prevent capital flight.</li> </ul> |

Mechanisms for investment insurance in Ukraine:

1) national mechanisms for investor protection during wartime (Table 2);

Table 2. National mechanisms for investor protection during wartime.

| Legal Act                                                                                                                                                                                                                                          | Key Provisions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Law of Ukraine on amendments to the law "On financial mechanisms for stimulating export activity" regarding investment insurance against war risks [9]                                                                                             | This law allows foreign investors to insure their investments against risks arising from war, political crises, and civil unrest. Investors can receive compensation for asset or business losses caused by military actions. The mechanism is supported by the State Financial Monitoring Service and other government institutions. |
| Resolution of the cabinet of ministers of Ukraine "On approval of the list of war and political risks and conditions and procedures for insurance (reinsurance) of war and political risks during the activities of the Export Credit Agency" [10] | This resolution defines the list of war and political risks and establishes the conditions and procedures for insuring (reinsuring) these risks. It governs how the Export Credit Agency operates in mitigating risks during times of political and military instability.                                                             |

2) potential for cooperation with international insurance agencies. MIGA has been actively working with Ukraine to support foreign capital investment, especially during the war. For example, in 2023, MIGA provided \$9.1 million in guarantees for the M10 Industrial Park project in Lviv. This project is crucial for creating new industrial and logistics space, maintaining economic activities during the conflict, and supporting post-war reconstruction. It also contributes to job creation and tax revenues for Ukraine. Additionally, the project adheres to environmental sustainability standards by aiming for an international green building certification.

Furthermore, MIGA signed a memorandum with the Polish export credit agency KUKE in 2024 to facilitate investments by Polish companies in Ukraine through joint insurance and reinsurance arrangements. This collaboration, along with other initiatives with the U.S. International Development Finance Corporation (DFC), has provided significant political risk insurance to cover projects against war-related risks. Since the start of the Russian invasion, MIGA has issued over \$215 million in such coverage, signaling strong support for Ukraine's recovery and resilience efforts;

3) government guarantees and special funds for investor protection. Ukraine is developing special state guarantee mechanisms aimed at protecting investments. One of the key aspects is the creation of special funds to compensate investors for losses. For example, the Ukrainian government is working on establishing the Ukraine Recovery Funds [11], which are designed to attract foreign investments for rebuilding infrastructure destroyed by the war. These funds also provide guarantees to investors against war-related losses.

In addition, the Export Credit Agency of Ukraine [12] offers insurance and support for investors operating in unstable conditions, providing various programs for insuring export credits and political risks.

Thus, the main conclusions and recommendations from the conducted study.

1. Overview of opportunities for Ukraine in developing investment insurance mechanisms during and after the war.

Many countries that have experienced conflicts have successfully implemented investment insurance mechanisms, allowing investors to protect their assets and continue operations even in conflict conditions. Ukraine can develop similar mechanisms in partnership with international organizations. Integrating into such global insurance networks creates reliable protection for investors and stimulates foreign capital flows. In the post-war period, these mechanisms can facilitate the transition to stable economic growth and recovery.

2. Proposals for reforming legislation and creating conditions for attracting investments. One of the key challenges for attracting investments is the need to reform legislation regarding investment insurance. Ukraine requires a transparent and clear legal framework to protect investors from political and military risks. An important step will be the establishment of national legislation mandating insurance for foreign investors in conflict zones.

Legislative reforms may include:

- introducing state guarantees for compensation of losses in the event of military actions;
- establishing special state or private insurance funds to protect investments;
- collaborating with international organizations to provide additional insurance products for investors;
- creating a legal support system for investors affected by conflicts.

3. Potential for cooperation with international insurance agencies. Ukraine can actively develop cooperation with international agencies such as MIGA, DFC (US International Development Finance Corporation), and other institutions specializing in political risk insurance. These agencies provide protection for investors in conditions of instability, helping to maintain trust in Ukraine as an investment jurisdiction.

### References

1. Nechayeva, I., Pankova, A. Risk-oriented approach to change management. *Change Management and Innovation*, 2023, No. 8, pp. 23–27. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-4>
2. UNCTAD. *World Investment Report 2020*. Geneva: United Nations, 2020. URL: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020>
3. Onder, H. A decade of war in Syria: The economic side. *A retrospective for the World Bank's "Syria Analytical Roadmap"*. Washington, D.C., 2021. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ebb9b060753b7019705d1d1dfe9fe2e35-0280032021/original/April-22-Harun-Onder-A-Decade-of-War-in-Syria-The-Economic-Side.pdf>
4. Vuylsteke, S. Challenging the Narratives: Is Yemen Really the Worst Humanitarian Crisis in the World? *Sana Center for Strategic Studies*, 2021. URL: <https://sanaacenter.org/reports/humanitarian-aid/15352>
5. World Bank Group. *Iraq - Systematic Country Diagnostic (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group, 2017. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/54281148727729890/Iraq-Systematic-Country-Diagnostic>
6. Minfin, Ukraine. Direct Foreign Investment in Ukraine. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
7. World Bank Group. *Guarantees Deliver Efficiency and Boost Impact*. URL: <https://www.miga.org/>
8. USAID Office of Inspector General. *OIG Oversight: Overseas Private Investment Corporation Overview*. URL: <https://oig.usaid.gov/OPIC>
9. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro finansovi mekhanizmy stymuliuвання eksportnoi diialnosti» shchodo strakhuvannia investytsii v Ukraini vid voiennykh ryzykiv. Zakon Ukrainy №3497-IKh vid 22.11.2023 r. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2023, № 134, st. 788.
10. Pro zatverdzhennia pereliku voiennykh ta politychnykh ryzykiv ta Umov i poriadku strakhuvannia (perestrakhuvannia) voiennykh ta politychnykh ryzykiv pid chas zdiisnennia vydiv diialnosti Eksportno-kredytnoho ahentstva. Postanova KMU № 388 vid 9.04.2024 r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini>
11. Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy. Fondy vidnovlennia Ukrainy. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini>
12. Pryvatne aktsionerne tovarystvo «Eksportno-kredytne ahentstvo». URL: <https://www.eca.gov.ua/>

## INTERNATIONAL INVESTMENT MARKET

**Schimpf Karin, PhD, Faculty of Economics  
Otto-von-Guericke Universitat, Magdeburg, Germany**

**Shein E.S., PhD student  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine**

The main agenda of today is the aggravation of geopolitical relations in the world community. The international investment market is already in a difficult situation, because it is still feeling the impact of the coronavirus crisis due to the COVID-19 pandemic and the decline of various economic relations. However, today the situation with investments has become even more aggravated, which can cause a global investment crisis. The topic of the impact of the coronavirus crisis on the international investment market is raised by a huge number of both foreign and domestic scientists, economists and politicians [1-15].

The purpose of the study is to analyze the state of the international investment market and identify certain patterns that have already formed on it under the influence of the "corona crisis". We have studied the dynamics of changes in the volume of international investment activity by groups/types of countries. When considering the total volume of investments, it can be concluded that the decline in investment began back in 2019 with the emergence of COVID-19, due to which many countries of the world closed their borders - introduced the so-called "lockdown". This was clearly reflected in trade and political relations between countries, this led to a decrease in foreign investment around the world. These phenomena were a consequence of the fact that in 2020 the volume of the international investment market fell to the level of \$1212 billion. This has become an anti-record since 2010. At the end of 2021, there was a positive trend in the increase in investment volumes [1, 4, 11, 14].

Foreign investment flows to developed countries and countries with economies in transition had declined, while foreign direct investment flows to developing countries had remained stable. As a result, the participation of developing countries in global foreign direct investment flows increased to 47% in 2020 and to 52% of total foreign direct investment in 2021, up from 36% in 2018. Investment inflows to developed countries fell by more than a third, reaching \$560 billion. This is mainly due to the fact that most of the economic ties that turned out to be the consequences of globalization have become unviable in the realities of the COVID-19 pandemic. A significant decrease in the cost of such transactions due to the coronavirus pandemic led to a 40% reduction in foreign direct investment flows in the United States to \$275 billion and by 92% in the UK to \$15 billion [3, 7, 9, 13].

Foreign direct investment inflows to developing countries remained roughly at 2018 levels (\$671 billion), with no signs of recovery from a 10 percent decline in 2018. Foreign direct investment flows to Africa continue to decline, while in developing countries Asia remained stable and in Latin America and the Caribbean they increased slightly. According to a survey of 113 companies conducted at the end of April 2021, only 11% of investors will not change their plans for 2022 in any way. The rest have adapted them, which is directly related to the pandemic and its consequences. According to the EY Confidence Barometer survey conducted in March this year, 73% of companies expect the pandemic to cause serious damage to the global economy [2, 5, 9]. The downturn in Europe has shown a significant impact on foreign direct investment flows, especially as European companies accounted for more than half of all investment in the region from 2015 to 2019.

In view of the current picture of investments in European countries and the current situation in the geopolitical arena, foreign investors may begin to give preference to European countries that are least affected by the pandemic (for example, Germany) and refuse to move to countries most affected by the pandemic (Spain, Italy, Great Britain). Also, Asian countries are becoming an increasingly attractive horizon for investors, which are least involved in geopolitical wars and have been less affected by the pandemic. London, Paris and other major metropolitan areas that "fluctuated" during the pandemic may gradually become less attractive to investors. The choice of approach to improving the reliability and flexibility of supply chains will be largely determined by the needs of

specific companies and the industries in which they operate. However, issues related to foreign direct investment will also play an important role in this. At the same time, according to the overwhelming majority of EY respondents, a regional approach will prevail in structuring supply chains, rather than a tendency to return production to one's own country [8, 12, 15].

So, summing up the results of the study, we can say that at the end of 2021, the international investment market began to recover from the consequences of the COVID-19 pandemic: investment volumes began to increase in the regions and around the world as a whole. However, it is worth noting that another result of the "corona crisis" is that a significant proportion of global investors are changing their views on which countries and which industries should be invested in. In other words, after the pandemic, there was a change in the vector of investment direction around the world. Today, due to the aggravation of the geopolitical situation in the world, the international investment market is on the verge of a global crisis, and the impact of which may become even more dangerous than the world crisis of 2008, because more than half of the countries of the world in one way or another have a dependent economy on foreign investments of large TNCs and individuals

### References

1. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
2. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
3. Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191-198.
4. Sikorska M., Kocziszky György, Pererva P.G. Compliance service at guest services enterprises // *Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 389-391.
5. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // *Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
6. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
7. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
8. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
9. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
10. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. – 401с.
13. Перерва П.Г. Комплаенс-програма промислового підприємства: сутність и задачи // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
14. Tkachev M.M., Kobieliieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
15. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // *Balance and Challenges*, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

**Чукіна І. В.,**

**к.е.н., доцент., старший викладач кафедри менеджменту,  
Уманський національний університет садівництва**

Глобальна інтеграція економіки та зростаюча цифровізація змінюють традиційні підходи до зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств. Інноваційні процеси стають визначальним фактором конкурентоспроможності на світовому ринку, особливо для країн, що розвиваються, таких як Україна. У сучасних умовах управління інноваціями в ЗЕД є не лише інструментом зростання ефективності, а й способом адаптації до нових викликів, що пов'язані з міжнародною конкуренцією, регуляторними змінами та потребою у сталому розвитку.

Останніми роками спостерігається стрімкий розвиток цифрових платформ для управління зовнішньоекономічною діяльністю. Використання сучасних інформаційних систем сприяє автоматизації митних процедур, оптимізації логістики та підвищенню рівня прозорості міжнародних угод.

Функціональні цифрові технології, що сприяють підвищенню ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, ґрунтуються на впровадженні сучасних інформаційних рішень у процеси стратегічного планування, контролю й аналізу. Їх ключове завдання полягає у прискоренні обміну інформацією, автоматизації операційних процесів та оптимізації бізнес-моделей шляхом зменшення рівня невизначеності. Використання таких технологій дозволяє підприємствам оперативніше ухвалювати управлінські рішення, підвищувати точність прогнозування та забезпечувати глибший аналіз ринкових умов.

Функціонування цифрових інструментів базується на обробці значних обсягів даних у режимі реального часу, що сприяє швидкому реагуванню на зміни у зовнішньоекономічному середовищі. З практичної точки зору вони об'єднують різноманітні джерела інформації, що дає змогу створювати комплексну аналітичну картину, визначати оптимальні стратегії виходу на міжнародний ринок, оцінювати потенційні ризики та моделювати сценарії розвитку.

Ефективне використання цифрових технологій ґрунтується на надійній інформаційній базі, здатності до гнучкого адаптування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також врахуванні геополітичних і макроекономічних тенденцій. Це дозволяє знижувати негативний вплив кризових явищ і створювати умови для стабільного розвитку підприємств навіть в умовах підвищеної невизначеності [6].

Однією з визначальних переваг сучасних цифрових рішень є їхня гнучкість, що дозволяє адаптуватися до специфічних потреб підприємства. Інтеграція таких інструментів із наявними системами управління забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та підвищує рівень координації операцій у зовнішньоекономічній діяльності.

Важливим аспектом цифрового управління є забезпечення прозорості бізнес-процесів завдяки можливості відстеження всіх етапів операцій у режимі реального часу. Це дозволяє виявляти потенційні загрози та коригувати управлінські рішення ще на початкових етапах. Таким чином, цифрові технології виступають інструментом адаптації підприємств до змін у глобальному економічному просторі, сприяючи підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Дослідження Мельника О. І. [2] доводить, що цифрові платформи для ведення ЗЕД, зокрема блокчейн-рішення для управління ланцюгами постачання, значно скорочують витрати на логістику та зменшують ризики шахрайства у міжнародних розрахунках. Блокчейн забезпечує захищеність даних про фінансові транзакції, дозволяючи уникати маніпуляцій і помилок у документації.

Також широкого поширення набувають хмарні технології та платформи штучного інтелекту, які допомагають підприємствам прогнозувати попит на продукцію, ефективно керувати виробничими процесами та аналізувати динаміку міжнародних ринків [3].

Аналітика великих даних (Big Data) дозволяє отримати цінні інсайти щодо поведінки споживачів на світових ринках, визначати тренди та прогнозувати ризики зовнішньої торгівлі.

Науковець Сурай І. Г. [4] зазначає, що застосування Big Data у зовнішньоекономічній діяльності дозволяє:

- підвищити ефективність маркетингових стратегій експорту та імпорту;
- виявити закономірності у міжнародній торгівлі та адаптувати бізнес-моделі відповідно до змін кон'юнктури ринку;
- автоматизувати процеси ціноутворення залежно від економічних показників та попиту.

Інноваційні бізнес-кластери є ефективним інструментом для посилення позицій підприємств на міжнародних ринках. Згідно з дослідженням Кубіцької О. В. [5], кластерні об'єднання сприяють інтеграції малого та середнього бізнесу в глобальні ланцюги створення доданої вартості, полегшують доступ до інноваційних технологій та залучення інвестицій.

Формування експортно-орієнтованих кластерів в Україні дозволить:

- сприяти кооперації між підприємствами та науковими установами;
- зменшити витрати на маркетинг і вихід на нові ринки;
- розвивати спільну інфраструктуру та виробничі потужності для міжнародної торгівлі.

Попри активний розвиток цифрових рішень у зовнішньоекономічній діяльності України, існує низка викликів, які гальмують ефективне використання інноваційних підходів. На думку Міністерства цифрової трансформації України [6], значна частина підприємств в Україні не має достатньої кваліфікації для роботи з цифровими платформами. Це ускладнює процес автоматизації бізнесу та уповільнює інтеграцію українських компаній у глобальні цифрові екосистеми.

Впровадження нових технологій у міжнародну торгівлю стикається з жорсткими регуляторними вимогами, особливо в контексті адаптації законодавства України до стандартів Європейського Союзу. Для спрощення торговельних процесів необхідні реформи у сфері митного оформлення та гармонізація законодавчих норм [6].

Розвиток цифрових платформ, штучного інтелекту та аналітики даних потребує значних фінансових вкладень. Науковці зазначають, що залучення міжнародних грантів та приватних інвесторів може стати ключовим фактором у подоланні цього виклику [5].

Таким чином, сучасні підходи до управління інноваційними процесами у зовнішньоекономічній діяльності України базуються на використанні цифрових технологій, аналітики великих даних та формуванні міжнародних кластерів. Автоматизація міжнародної торгівлі, впровадження блокчейн-рішень та створення експортно-орієнтованих бізнес-альянсів сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств.

Проте ефективна імплементація цих підходів потребує вирішення низки викликів, зокрема покращення цифрової грамотності підприємств, спрощення регуляторних процедур та залучення додаткових інвестицій. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці механізмів фінансування інновацій, адаптації національного



законодавства до європейських норм та вдосконаленні стратегії цифрової трансформації зовнішньоекономічної діяльності України.

### Список використаних джерел

1. Кубіцька О. В. (2023), *Стратегічний розвиток підприємств в умовах глобалізації*, Національний університет «Чернігівська політехніка», Чернігів, Україна.
2. Мельник О. І. (2024), *Штучний інтелект та великі дані у міжнародній торгівлі: аналітичний підхід*, Львівський національний університет імені І. Франка, Львів, Україна.
3. Сурай І. Г. (2023), *Блокчейн-технології у фінансових операціях міжнародного бізнесу*, Державне управління: удосконалення та розвиток, № 2, с. 45-53.
4. Міністерство цифрової трансформації України (2024), *Стратегія розвитку цифрової економіки України до 2030 року*, Київ, Україна.
5. Інститут економіки та прогнозування НАН України (2022), *Інвестиційні стратегії України в умовах глобалізації*, Київ, Україна.
6. Хомюк Н. Л., Романюк А. Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4 (36). С. 120–127.

## БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

Шейко Ю.О., к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Чугай С.В., студентка групи ТР-41  
Луцький національний технічний університет

Кожна територія прагне сформувати свою ідентичність і зайняти конкретне місце у свідомості споживачів та інших стейкхолдерів, що дозволить їй бути привабливою у довгостроковій перспективі. У цьому контексті територіальний брендинг є одним із ключових пріоритетів розвитку регіонів, що має стати невід'ємним елементом при розробці стратегій соціально-економічного розвитку.

В останні роки, коли мова йде про споживання турпродукту у територіально визначеному туристом місці, це місце визнається як туристична дестинація.

Корж Н.В. і Басюк Д.І. [1] на основі узагальнення ресурсно-територіального, економіко-управлінського, маркетингового та соціально-культурологічного підходів запропонували таке визначення терміну "туристична дестинація" як місцевість, на якій зосереджено природні, природно-антропогенні, культурно-історичні та рекреаційно-туристичні ресурси, що має необхідну транспортну інфраструктуру і достатній рівень розвитку туристичної індустрії та забезпечує формування конкурентоспроможного туристичного продукту.

Вчені [1, С.252] дають наступне визначення терміну "бренд туристичної дестинації", розуміючи під ним сукупність уявлень споживача про турпродукт дестинації, центральне місце в якому посідає логотип або певний символ. Бренд пов'язує між собою матеріальний об'єкт та нематеріальні образи і відчуття, що виникають у людей після його сприйняття.

Брендинг туристичних дестинацій - це стратегічний процес створення унікального іміджу місцевості, який сприяє її впізнаваності, привабливості та економічному розвитку. В сучасних умовах конкуренції між територіями за туристів, інвестиції та увагу медіа, сильний бренд може стати ключовим фактором успіху.

Фундатором територіального брендингу є С.Анхольт, який ввів у вжиток поняття "брендинг територій". Вчений розробив комплексний, диверсифікований підхід до аналізу поняття "брендинг" та пов'язав брендинг із концепцією конкурентної ідентичності [3].

Як зазначають Корж Н.В. і Басюк Д.І., бренд доносить до споживача такі види інформації: символічну – зоровий образ об'єкта, з яким асоціюється конкретний продукт; семантичну – назва бренду, відомості про його символ і слоган; похідну – інформацію про репутацію пропонованого продукту, що результаті їх власного досвіду споживання або сформувалися під впливом досвіду інших споживачів і маркетингової діяльності виробника [1].

На основі аналізу наукових джерел [1-5], визначено основні функції брендингу туристичних дестинацій (рис.1), що охоплюють економічний, соціальний, культурний, маркетинговий та іміджевий аспекти, та сприяють підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку територій.

Необхідно зазначити, що основною метою брендингу територій є забезпечення інформаційної присутності бренду у різних джерелах, формування образу через відображення локальних особливостей території в масовій свідомості, формування іміджевих та репутаційних характеристик, що здатні посилити потенціал розвитку територій [3].

Для того, що бренд в уяві споживача якісно відрізнявся від брендів-конкурентів, він володіє певним набором характеристик, що формують ідентичність бренду.

### Функції брендингу туристичних дестинацій

1. Функція ідентифікації. Визначення унікальних особливостей території (культурано-історичні, природні, подієві). Формування впізнаваного образу, що вирізняє територію від конкурентів. Відображення специфіки місцевості через логотип, піктограми, стиль та кольорову гаму

2. Іміджева функція. Зміцнення позитивного іміджу та підвищення конкурентоспроможності території на регіональному та міжнародному рівнях. Підтвердження якості турпродукту дестинації

3. Економічна функція. Збільшення туристичних потоків забезпечує додаткові доходи місцевим громадам. Стимулювання розвитку підприємництва. Залучення інвестицій у розвиток інфраструктури та створення нових проєктів

4. Соціальна функція. Формування почуття гідності серед місцевих жителів за приналежність до території. Формування корпоративної свідомості населення та згуртованості громади навколо ідеї розвитку регіону. Популяризація народних ремесл та культури регіону

5. Маркетингова функція. Сприяння просуванню території на внутрішньому та міжнародному рівнях. Підвищення привабливості регіону для туристів, бізнесу та нових мешканців. Стимулювання розвитку туристичних і нетуристичних регіональних продуктів

6. Функція комунікації. Сприяння якісній комунікації з цільовою аудиторією (туристами, місцевим населенням, бізнесом, інвесторами), трансляція цінностей та особливостей регіону через ЗМІ, мережу Інтернет, рекламу та заходи

7. Інноваційна функція. Розробка інноваційних рішень у сфері регіонального розвитку у туристичному, культурному, економічному та інших напрямках

Рис. 1. Функції брендингу туристичних дестинацій

\* складено за [1-5]

Ознаками ідентичності бренду є: атрибути бренду (складники, які можна побачити або відчути) та характеристики бренду (асоціації, ставлення, оціночні судження, які споживач пов'язує з брендом) [7].

Атрибутами бренду є зовнішні ознаки (фізичні властивості), які можуть використовувати для позначення бренду. Їх споживач може сприймати органоліптично сенсорними каналами. До головних атрибутів бренду належать: 1) зовнішній вигляд продукту, його фізичні характеристики; 2) ім'я (назва) бренду; 3) упаковка; 4) реклама;

5) персонажі бренду; 6) фірмовий знак, логотип; 7) кольорова гамма, шрифти; 8) жести; 9) музика, голос, специфічні фрази тощо [7].

В основі розробки сильного регіонального бренду лежать певні конкурентні переваги території, тобто певні особливості, що якісно відрізняють її від інших. До них можуть належати, зокрема:

- природні умови та ресурси: територіальне розташування, кліматичні умови, ландшафти та особливі природні ресурси (річки, озера, моря, гори, ліси тощо), екологічність регіону, унікальні природні явища (північне сяйво тощо);

- історико-культурне надбання: визначні архітектурні пам'ятки, історичні події та особистості, культурні традиції (національний колорит фольклор, традиції, ремесла ін.);

- передумови релігійного та духовного паломництва;

- події: ярмарки, місцеві свята, фестивалі та інші заходи;

- штучно створені атракції та розваги (аквапарки, казино тощо);

- гастрономічні особливості.

На основі аналізу наукових літературних джерел [1-8] визначено основні етапи брендингу туристичних дестинацій (рис. 2):

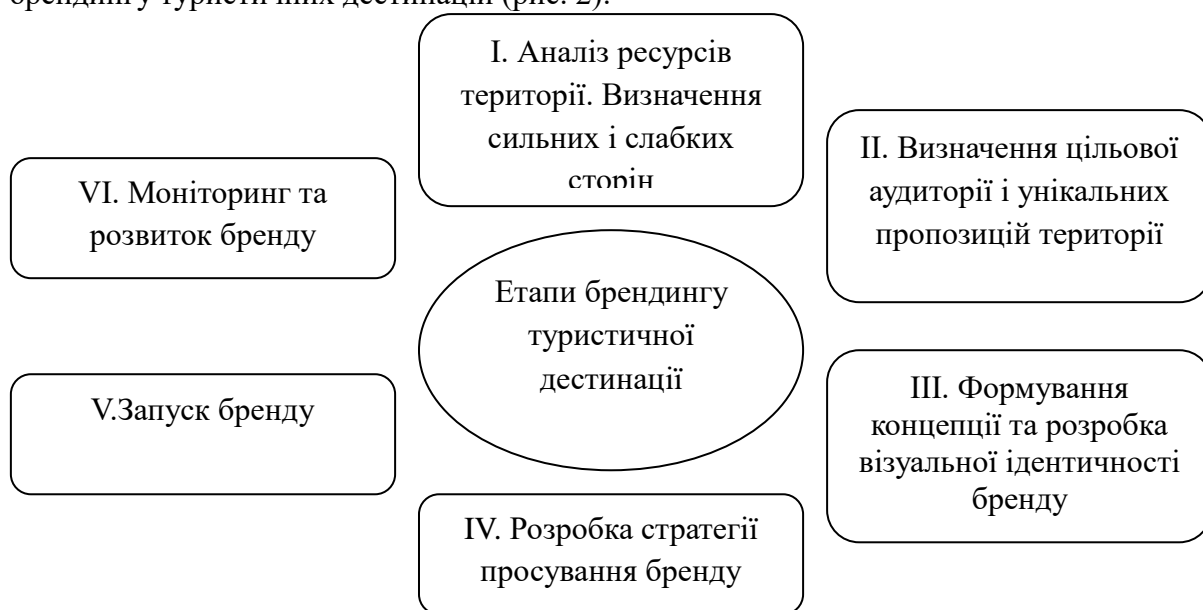


Рис.2. Основні етапи брендингу туристичних дестинацій

\* складено за [1-8]

I. Аналіз ресурсів території. Визначення сильних і слабких сторін.

На даному етапі доцільно проаналізувати природнокліматичні ресурси території, культурно-історичну спадщину (пам'ятки, музеї, традиції), інфраструктуру та загальні соціально-економічні фактори її розвитку. Результатом цього етапу може стати SWOT-аналіз, із проранжованими сильними, слабкими сторонами, загрозами та можливостями розвитку території.

II. Визначення цільової аудиторії і унікальних пропозицій території. Цей етап передбачає визначення сегментів туристів (локальні, іноземні, молодь, сім'ї тощо), дослідження їх інтересів, потреб, очікувань та мотивації. Також потрібно визначити унікальні пропозиції території, тобто чим вона може зацікавити туристів більше, ніж конкуренти, виходячи з її основних переваг.

III. Формування концепції та розробка візуальної ідентичності бренду. За результатами діагностики ситуації, визначається сутність бренду міста, його місія, цілі і завдання розвитку. Визначаються ключові цінності і ідеї, що будуть передаватись цільовим аудиторіям (наприклад, екологічність, автентичність ін.), визначаються

асоціації, які викликають позитивні емоції у туристів. що стануть основою для створення емоційного зв'язку з брендом.

На цьому етапі розробляються і елементи візуальної ідентичності бренду: розробляється логотип і слоган, що відображає дух території, обирається кольорова палітра, що асоціюється з дестинацією, шрифти та графічні елементи.

IV. Розробка стратегії просування бренду. На цьому етапі обираються способи комунікації з цільовою аудиторією, розробляється контент для комунікацій та визначаються конкретні PR-кампанії для популяризації дестинації.

V. Запуск бренду. Цей етап передбачає проведення масштабної рекламної кампанії та взаємодію із партнерами, для того, аби якомога гучніше заявити про бренд та забезпечити його максимальну впізнаваність.

VI. Моніторинг та розвиток бренду. На даному етапі, на основі аналізу досягнення поставлених цілей, оцінюється ефективність сформованого бренду. За необхідності, залежно від існуючих ринкових трендів і потреб, вносяться зміни до розробленої концепції брендингу. Розробляються програми розвитку нових туристичних продуктів, послуг і маршрутів під розробленим брендом.

До основних принципів брендингу територій доцільно віднести:

1. Підкреслення унікальності території і її сильних сторін.
2. Чіткість та простота. Основне повідомлення бренду має бути зрозумілим і легко сприйматися цільовою аудиторією.
3. Задоволення потреб і очікувань цільової аудиторії, формування емоційного зв'язку.
4. Об'єднання всіх зацікавлених сторін.
5. Неперервність і стабільність у довгостроковій перспективі.
6. Гнучкість і адаптивність.
7. Моніторинг та оцінка ефективності.

### Список використаних джерел

1. Управління туристичними дестинаціями: підручник / Н. В. Корж, Д. І. Басюк. Вінниця: «ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
2. Мельник А.В. Брендинг територій: креативна концепція формування туристичної привабливості // Географія, Екологія, Туризм: теорія, методологія, практика. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю географічного факультету Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (21-23 травня 2015 р.) Тернопіль: СМП "Тайп", 2015. С. 312-314.
3. Кузьмук О. Територіальний брендинг як інструмент місцевого розвитку / О. Кузьмук // Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії. - 2018. - Вип. 16. - С. 156-161. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu\\_fps\\_2018\\_16\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2018_16_24)
4. Євтушенко О. Н., Суслов М. М., Верба С.М. (2021). Брендинг території громади - механізм формування локальної ідентичності та фактор конкурентоспроможності. *Public Administration and Regional Development*. 622-649. 10.34132/pard2021.13.04.
5. Калініченко, С., Сподар, К., Грібнік, А., Холодок, В., & Лагодієнко, В. (2022). Особливості формування брендингу територій. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (3), 87–91. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12>.
6. Біловодська, О.А. Теоретико-методичні засади створення бренда міста / О.А. Біловодська, Н.В. Гайдабрус // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 35-43.
7. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі: навчальний посібник / упорядник О. М. Марченко. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.
8. Пушек Н., Гнилякевич-Проць І. Етапи формування бренду туристичного продукту. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Випуск 64. С. 140–151.

## АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В ЄВРОПІ

**Зубехіна Т.В.**

**кандидат педагогічних наук, доцент  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Луцький національний технічний університет**

Світовий досвід розвитку організаційної культури в готельних компаніях – цінне джерело інформації для вдосконалення практики управління в готельному бізнесі. Сфера гостинності, що включає готелі, ресторани та туристичні послуги, вимагає високих стандартів обслуговування, і роль організаційної культури в задоволенні потреб гостей має вирішальне значення. Створення та підтримання позитивної організаційної культури в таких підприємствах може сприяти підвищенню лояльності не тільки гостей, а й співробітників, що є важливим фактором мотивації та ефективності роботи персоналу. У кожній країні існує свій підхід до розвитку організаційної культури в готельному секторі, що враховує національні традиції, економічні умови та соціальну специфіку.

Вивчення світового досвіду в галузі організаційної культури підприємств гостинності може допомогти виявити успішні моделі та практики, що можуть бути адаптовані в різних регіонах для підвищення стандартів обслуговування та створення конкурентних переваг. Сучасні процеси глобалізації та технологічні інновації надають нові можливості для інтеграції передових підходів до формування організаційної культури, що є запорукою успіху, в контексті динамічного розвитку індустрії гостинності. Індустрія гостинності в Європі активно розвивається, впроваджуючи нові підходи до організаційної культури. Це включає адаптацію до цифрових технологій, сталий розвиток, персоналізацію сервісу та покращення умов для працівників. До основних тенденцій розвитку індустрії гостинності відносимо:

- діджиталізацію та впровадження технологій, що передбачає використання штучного інтелекту (AI) та чат-ботів для обслуговування гостей; системи «розумного готелю» (автоматизовані check-in/check-out, голосові помічники, мобільні ключі) та використання Big Data для аналізу вподобань клієнтів та персоналізації послуг. Для прикладу, мережа Accor Hotels використовує AI-системи для автоматизації бронювання та прогнозування потреб гостей;

- сталий розвиток та екологічна відповідальність. «Зелені готелі» з екологічно чистими матеріалами, енергоефективними рішеннями, мінімізацією відходів; відмова від одноразового пластику, сортування сміття, перехід на поновлювані джерела енергії; розвиток концепції slow tourism – заохочення довших, екологічно відповідальних подорожей. Зокрема, мережа Scandic Hotels стала лідером у впровадженні еко-стандартів, скорочуючи використання пластику на 80%;

- покращення умов праці та корпоративної культури. Гнучкі графіки роботи, підтримка work-life balance для персоналу; інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації співробітників (внутрішні академії, стажування); створення сприятливого мікроклімату, розвиток корпоративних цінностей. У готелях Marriott діє програма «TakeCare», яка підтримує фізичне та ментальне здоров'я працівників.

- персоналізацію сервісу та підвищення якості обслуговування, що передбачає використання CRM-систем для запам'ятовування вподобань гостей (температура в

номері, улюблені напої тощо, провадження концепції «емоційного сервісу» – створення унікальних вражень для клієнтів, адаптація до мультикультурної аудиторії (багатомовний персонал, різноманітне меню). Ці тренди допомагають європейським готелям залишатися конкурентоспроможними та відповідати очікуванням сучасних туристів.

Європейська індустрія гостинності адаптується до сучасних викликів, впроваджуючи інноваційні рішення та нові підходи до організаційної культури.

Досвід європейських країн у розвитку організаційної культури підприємств гостинності є цінним для інших регіонів, оскільки Європа має давні традиції у сфері туризму, готельного та ресторанного бізнесу, які орієнтуються на такі ключові аспекти:

- 1) Клієнтоорієнтованість та сервіс. Європейські підприємства гостинності приділяють особливу увагу високому рівню обслуговування, персоналізації послуг і врахуванню культурних особливостей гостей. У таких країнах, як Франція, Швейцарія та Великобританія, існують традиції готельного менеджменту, які формувалися століттями.
- 2) Корпоративні цінності та стандарти. Багато європейських компаній у сфері гостинності (наприклад, Accor, InterContinental, Kempinski) мають чітко визначені місію, цінності та корпоративну етику. Це сприяє формуванню згуртованої команди та створенню сприятливої атмосфери як для персоналу, так і для гостей.
- 3) Навчання та розвиток персоналу. У таких країнах, як Швейцарія та Нідерланди, діють провідні школи готельного бізнесу (наприклад, École hôtelière de Lausanne), які готують професіоналів із сильними навичками управління та сервісу. Навчання персоналу є невід'ємною частиною організаційної культури.
- 4) Інновації та цифровізація. Сучасні готелі та ресторани Європи активно впроваджують цифрові технології: мобільні додатки для бронювання, автоматизовані системи обслуговування гостей, екологічні рішення (енергоєфективні готелі, мінімізація пластикових відходів тощо).
- 5) Соціальна відповідальність та сталий розвиток. У європейському бізнесі гостинності велике значення надається екологічним стандартам і соціальній відповідальності. Багато підприємств (наприклад, Scandic Hotels, NH Hotels) дотримуються концепції «зеленого готелю», зменшуючи вплив на довкілля.
- 6) Гнучкість та адаптивність. Підприємства гостинності в Європі швидко адаптуються до змін ринку, особливо після пандемії COVID-19. Вони активно впроваджують нові формати – апарт-готелі, коворкінги в готелях, концепції slow travel та wellness-туризму.
- 7) Європейський досвід у розвитку організаційної культури підприємств гостинності базується на поєднанні традиційного сервісу, корпоративних стандартів, технологічних інновацій та орієнтації на сталий розвиток. Цей підхід допомагає створювати конкурентоспроможні та успішні компанії в індустрії гостинності

Європейські країни мають різні підходи до розвитку організаційної культури у сфері гостинності, залежно від історичних традицій, економічних умов та національних особливостей (таблиця 1).

Світовий досвід розвитку організаційної культури в готельних компаніях є цінним джерелом знань для вдосконалення управління в індустрії гостинності. Високі стандарти обслуговування, що формуються через чіткі корпоративні цінності, навчання персоналу та впровадження технологічних інновацій, сприяють підвищенню рівня задоволеності гостей і лояльності працівників. Європейські країни демонструють різні підходи до організаційної культури готельного бізнесу, зосереджуючи увагу на таких аспектах, як клієнтоорієнтованість, екологічна відповідальність, персоналізація сервісу та гнучкість бізнес-моделі.

Таблиця 1. Європейських країн у розвитку організаційної культури підприємств гостинності

| Країна          | Основний фокус                      | Ключові особливості                                                                                                      | Приклади готелів та мереж                                              |
|-----------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Швейцарія       | Елітний сервіс, освіта, інновації   | провідні готельні школи (École hôtelière de Lausanne); високі стандарти обслуговування; використання сучасних технологій | Badrutt's Palace, The Dolder Grand, Kempinski                          |
| Франція         | Розкішний сервіс, гастрономія       | люксові готелі та ресторани; персоналізоване обслуговування; французькі мережі впливають на світові стандарти.           | Ritz Paris, Le Meurice, Accor Hotels                                   |
| Німеччина       | Стандартизація, екологічність       | раціональне використання ресурсів; висока ефективність персоналу; акцент на екологічні технології.                       | Brenners Park-Hotel & Spa, Hotel Adlon Kempinski, Deutsche Hospitality |
| Велика Британія | Класичний сервіс, гнучкість         | традиційний готельний етикет; гнучкість у підході до клієнтів ; сильна міжнародна присутність.                           | The Savoy, The Ritz London, InterContinental Hotels Group              |
| Італія          | Атмосфера, автентичність, сервіс    | тепле та емоційне обслуговування; історичні готелі та культурна спадщина; поєднання класики та сучасності.               | Belmond Hotel Cipriani, Grand Hotel Tremezzo, Baglioni Hotels          |
| Скандинавія     | Екологічність, технології, рівність | «Зелені» готелі та сталий розвиток; використання автоматизованих систем; демократичний стиль управління.                 | Scandic Hotels, Nordic Choice Hotels                                   |

У Швейцарії робиться акцент на елітний сервіс і освітні стандарти, Франція орієнтована на розкішний сервіс і гастрономічну культуру, Німеччина – на ефективність і сталий розвиток, Велика Британія підтримує традиційний підхід до гостинності, а Скандинавські країни впроваджують екологічні та технологічні інновації.

Сучасні тенденції розвитку організаційної культури в індустрії гостинності включають діджиталізацію сервісу, використання AI та Big Data, розширення концепції «зеленого готелю», підвищення якості роботи з персоналом та створення унікальних



клієнтських вражень. Впровадження цих інновацій дозволяє готельним компаніям адаптуватися до змін ринку, залишатися конкурентоспроможними та підтримувати високі стандарти обслуговування. Вивчення світового досвіду та його адаптація до регіональних особливостей допоможе підприємствам гостинності вдосконалити свої практики, забезпечити ефективне управління персоналом і створити нові підходи до взаємодії з гостями. Успішна організаційна культура є ключем до довгострокового розвитку та зміцнення позицій готельного бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

#### **Список використаних джерел**

1. Білан Ю. В. (2022). Управління організаційною культурою підприємств індустрії гостинності. *Вісник економічної науки України*. №3(42). С. 98–104.
2. Діденко Л. А. (2020) Формування корпоративної культури в міжнародних готельних мережах. *Економіка і управління підприємствами*. Т. 6, № 1. С. 57–65.
3. Зубехіна Т.В. (2022) Економічні складові екологізації закладів гостинності в регіоні. *Товарознавчий вісник*, Т2. Вип.15. С.96-103.
4. Носирєв, О. О. (2022). Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Науковий вісник. Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*, (11-12), 300-301.

## ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Корякіна О.Б.**

**аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Національний університет «Запорізька політехніка»**

У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції машинобудівна галузь відіграє ключову роль у розвитку економіки, забезпечуючи виробництво складної техніки та обладнання для різних секторів промисловості. Забезпечення високої якості продукції є критичним фактором для досягнення конкурентоспроможності та задоволення зростаючих вимог споживачів [1].

Вітчизняні науковці підкреслюють, що ефективне управління якістю на машинобудівних підприємствах сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню репутації підприємства [2; 3; 4].

Зарубіжні дослідники також акцентують увагу на значущості впровадження сучасних систем управління якістю. Наприклад, у статті "Implementation of Quality Tools in Mechanical Engineering Piece Production" розглядаються підходи до впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001, Total Quality Management (TQM), World Class Manufacturing (WCM) та інших [5].

Таким чином, управління якістю в машинобудівній галузі є надзвичайно актуальним, оскільки воно забезпечує не лише відповідність продукції міжнародним стандартам, але й підвищує ефективність виробничих процесів, що в кінцевому результаті сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

Управління якістю є ключовим аспектом діяльності сучасних підприємств, оскільки забезпечує відповідність продукції та послуг встановленим стандартам і вимогам споживачів. Воно охоплює планування, контроль, забезпечення та вдосконалення якості на всіх етапах виробничого процесу.

Управління якістю на підприємстві - це комплексна система стратегій, методів і процесів, покликаних гарантувати постійну відповідність продукції чи послуг високим стандартам якості, виконуючи очікування клієнтів і підтримуючи конкурентоспроможність на ринку. Вона охоплює управління виробничими процесами, набір і навчання працівників, реалізацію інноваційних стратегій і адаптацію до змін зовнішнього середовища для забезпечення постійного вдосконалення та підвищення задоволеності клієнтів [6].

Отже, управління якістю можна визначити як сукупність скоординованих дій, спрямованих на керування та контроль організації з метою постійного покращення ефективності та результативності її діяльності, що включає розробку політик, цілей, процесів та ресурсів, необхідних для досягнення бажаного рівня якості продукції чи послуг.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9001:2015 [7], виділяють сім основних принципів управління якістю:

- орієнтація на споживача - задоволення потреб та очікувань клієнтів є головним пріоритетом організації;
- лідерство - керівництво встановлює єдність мети та напрямку, створюючи умови для залучення працівників у досягнення цілей організації;
- залучення працівників - усі рівні персоналу є суттєвими для організації, і їх повне залучення дозволяє використовувати їхні здібності на благо організації;
- процесний підхід - бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльність та ресурси управляються як процес;

- покращення - постійне вдосконалення загальної діяльності організації повинно бути незмінною метою;
- прийняття рішень на основі доказів - ефективні рішення базуються на аналізі даних та інформації;
- управління взаємовідносинами - організація повинна управляти своїми відносинами з зацікавленими сторонами, щоб оптимізувати їхній вплив на діяльність організації.

Ефективне управління якістю є критичним фактором для досягнення та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Воно сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зменшенню витрат, пов'язаних з дефектами та поверненнями продукції, а також покращенню репутації компанії на ринку.

Управління якістю є невід'ємною складовою стратегії підприємства, спрямованої на досягнення високих стандартів продукції та послуг, що, у свою чергу, забезпечує його стійку позицію на ринку та довгостроковий успіх/ Управління якістю безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства, зокрема на його конкурентоспроможність та фінансові показники. Впровадження принципів загального управління якістю (Total Quality Management) позитивно впливає на конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи підвищення продуктивності та якості продукції [8; 9].

Управління якістю на машинобудівних підприємствах базується на використанні різноманітних інструментів та методик, основними з яких є:

- статистичні методи контролю якості;
- системи стандартів ISO 9001;
- методики безперервного вдосконалення;
- аудити якості.

1) Статистичні методи контролю якості.

Статистичні методи є невід'ємною частиною системи управління якістю, оскільки дозволяють об'єктивно оцінювати та контролювати процеси виробництва. Використання цих методів сприяє своєчасному виявленню та усуненню проблем, що виникають у процесі виробництва, забезпечуючи стабільну якість продукції [10; 11].

Основні інструменти включають:

- діаграми використовуються для візуалізації даних та виявлення тенденцій. Наприклад, діаграма Парето допомагає ідентифікувати найбільш значущі фактори, що впливають на якість продукції;

- контрольні карти застосовуються для моніторингу процесів у реальному часі та виявлення відхилень від встановлених стандартів. Вони допомагають визначити, чи знаходиться процес у стані статистичного контролю;

- гістограми дозволяють оцінити розподіл даних та виявити можливі відхилення або аномалії у процесі виробництва.

2) Системи стандартів ISO 9001.

Стандарт ISO 9001 встановлює вимоги до систем управління якістю (СУЯ) підприємства, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів шляхом ефективного застосування системи, включаючи процеси для постійного покращення та забезпечення відповідності продукції вимогам клієнтів [7; 12].

Впровадження ISO 9001 сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості продукції та зміцненню довіри клієнтів до підприємства

Процес впровадження СУЯ відповідно до ISO 9001 включає:

- аналіз поточного стану, що передбачає оцінку існуючих процесів та виявлення невідповідностей стандарту;
- розробку документації, створення необхідних політик, процедур та інструкцій;
- навчання персоналу, підвищення обізнаності працівників щодо принципів та вимог СУЯ;

- впровадження процесів - реалізація розроблених процедур у повсякденній діяльності;

- внутрішній аудит, як процедуру оцінки ефективності впровадженої системи та виявлення можливостей для покращення;

- сертифікаційний аудит - незалежна оцінка відповідності суя вимогам iso 9001.

3) Методики безперервного вдосконалення (Kaizen, PDCA).

Безперервне вдосконалення є ключовим елементом сучасного управління якістю. [13; 14; 15]. Серед найпоширеніших методик виділяють:

- Kaizen - японська концепція, що означає "покращення на краще". Вона передбачає постійне, поступове вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства за участю всіх працівників. Впровадження Kaizen сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню якості продукції;

- PDCA (Plan-Do-Check-Act) - цикл Демінга, що складається з чотирьох етапів: планування, виконання, перевірка та дія. Цей підхід забезпечує структурований процес вирішення проблем та впровадження покращень.

Впровадження методик Kaizen та PDCA на машинобудівних підприємствах дозволяє:

- оптимізувати виробничі процеси, зменшити втрати часу, матеріалів та інших ресурсів;

- підвищити якість продукції, забезпечити відповідність технічним стандартам та очікуванням клієнтів;

- залучити персонал до процесу покращення, створити культуру участі, в якій кожен працівник може вносити пропозиції щодо вдосконалення.

Методики безперервного вдосконалення, такі як Kaizen та PDCA, особливо ефективні у складних виробничих процесах машинобудівної галузі, де важливе значення має точність, злагодженість операцій і контроль.

4) Аудити якості.

Аудит якості є важливим інструментом управління якістю, який забезпечує систематичну перевірку відповідності процесів, продукції та системи управління вимогам стандартів, політик і цілей підприємства [16; 17]. Виділяють два основних видів аудитів якості (табл. 1).

Таблиця 1. Види аудитів якості

| Типи аудитів     | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні аудити | <ul style="list-style-type: none"><li>- Проводяться силами персоналу підприємства для перевірки відповідності внутрішнім стандартам та процедурам.</li><li>- Спрямовані на ідентифікацію проблемних зон і можливостей для вдосконалення.</li><li>- Часто є підготовчим етапом до зовнішніх аудитів.</li></ul>               |
| Зовнішні аудити  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Виконуються незалежними сертифікаційними органами або партнерами для перевірки відповідності міжнародним стандартам (наприклад, ISO 9001).</li><li>- Результати зовнішніх аудитів часто визначають можливість отримання сертифікатів або подальшої співпраці з клієнтами.</li></ul> |

Роль аудитів у підтримці системи управління якістю полягає в наступному:

- підтримка відповідності, як забезпечення дотримання стандартів і вимог у повсякденній діяльності.

- ідентифікація проблем та своєчасне виявлення невідповідностей і ризиків.

- оцінка ефективності та перевірка результативності впроваджених заходів.

- підготовка до сертифікації - внутрішні аудити допомагають підприємству підготуватися до зовнішніх перевірок.

Аудити сприяють не лише підтримці високого рівня якості, а й підвищують дисципліну серед персоналу підприємства та культуру якості загалом.

Отже, використання статистичних методів контролю якості, стандартів ISO 9001, методик безперервного вдосконалення та аудитів якості формує основу сучасного управління якістю. Впровадження цих інструментів забезпечує машинобудівним підприємствам можливість підвищувати продуктивність, відповідати зростаючим вимогам ринку та зберігати конкурентоспроможність у глобалізованій економіці.

### Список використаних джерел

1. Нечаєва І. А., Савчук І. О. Оцінка ефективності менеджменту організації на прикладі машинобудівного підприємства. *Молодий вчений*. Херсон. 2016. № 11 (38). С. 635-639. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/11/148.pdf>.
2. Онофрейчук Н. В., Кабаков Ю. Б. О-59 Основи управління якістю на машинобудівному підприємстві : підруч. Київ : Видавництво Ліра-К, 2023 198 с. URL : [https://lira-k.com.ua/files/contents/13181.pdf?srsId=AfmBOoqMLOSW7fjxr1RfP6RYybo1p8Nxov33KLAUSoxUB3w618hue26H&utm\\_source=chatgpt.com](https://lira-k.com.ua/files/contents/13181.pdf?srsId=AfmBOoqMLOSW7fjxr1RfP6RYybo1p8Nxov33KLAUSoxUB3w618hue26H&utm_source=chatgpt.com)
3. Баєва О. І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 132-135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>
4. Шуляр Н. В. Моніторинг систем управління якістю машинобудівних підприємств. URL : [https://vlp.com.ua/files/21\\_26.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://vlp.com.ua/files/21_26.pdf?utm_source=chatgpt.com)
5. Markulik, Š., Šolc, M., & Fiřo, M. (2024). Implementation of Quality Tools in Mechanical Engineering Piece Production. *Applied Sciences*, 14(2), 944. <https://doi.org/10.3390/app14020944>
6. Майданович, В. В. Теоретичні основи визначення поняття управління якістю на підприємстві в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024, №15. С. 183-187. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.183
7. ISO 9001:2015. Quality management systems - Requirements URL : <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
8. Ellitan, L., & Dihardjo, D. (2021). Total Quality Management: A Review of Recent Trend. *International Journal of Trend in Research and Development*, 8(6), 2394–9333.
9. Teta, J., & Xhafka, E. (2023). Impact of total quality management in productivity. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68, 861-867. doi: 10.46852/0424-2513.2s.2023.32
10. Montgomery, D. C. Introduction to Statistical Quality Control. Wiley, 2020.
11. Kume, H. Statistical Methods for Quality Improvement. Productivity Press, 1985.
12. Вербівська, Л. (2023). Функціональне значення сертифікації, стандартизації та управління якістю продукції в сучасних бізнес-процесах. *Економіка та суспільство*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-78>
13. Imai, M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill, 1986.
14. Deming, W. E. Out of the Crisis. MIT Press, 1986.
15. Чернишова Л. І., Гончарук С. Р. КАЙДЗЕН: Ефективна система неперервного вдосконалення для українських підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2024, №3-4 (316-317). С. 117-125. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-117-125>
16. Russell, J. P., Regel, M. The Internal Auditing Pocket Guide: Preparing, Performing, Reporting, and Follow-Up. ASQ Quality Press, 2013.
17. Траченко, Л. А. Внутрішній аудит як засіб поліпшення систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 4 (68). С. 181–192.

## ЗЕЛЕНІ ДЕРЖАВНІ ЗАКУПІВЛІ: СУТНІСТЬ, ВИЗНАЧЕННЯ, ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Стуканов С. В.

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Державні (публічні) закупівлі (PP - public procurement) - це закупівля продуктів і послуг, необхідних державним установам для виконання як своїх функцій, так і реалізації цілей державної політики. PP можуть впливати на соціально-економічні умови шляхом створення робочих місць та економічного зростання, та можуть вирішити ширші проблеми сталого розвитку, включаючи зміну клімату та зелену діяльність [1].

Відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі», публічна закупівля – це придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому даним Законом [2].

Публічні закупівлі здійснюються за принципами, наведеними на рис. 1.



Рис. 1 – Принципи здійснення публічних закупівель

Одним з видів публічних закупівель є зелені публічні (державні) закупівлі (табл. 1) [3]

Таблиця 1. Класифікація публічних закупівель

| Класифікаційна ознака   | Категорії                                                               |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| За моделлю закупівлі    | - централізовані<br>- децентралізовані<br>- змішані                     |
| За способом організації | - відкриті торги<br>- торги з обмеженою участю<br>- конкурентний діалог |
| В залежності від типу   | - конкурентні                                                           |

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| процедури                                                | - неконкурентні                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| За джерелом фінансування                                 | - державний бюджет України<br>- місцеві бюджети<br>- власні бюджети (кошти від господарської діяльності підприємств)<br>- бюджети цільових фондів (що не входять до складу державного або місцевого бюджетів)<br>- кредити та позики міжнародних валютно-кредитних організацій<br>- інше |
| В залежності від предмета закупівлі та статусу учасників | - закупівля товарів (постачальники)<br>- закупівля робіт (підрядники)<br>- закупівля послуг (виконавці та консультанти)                                                                                                                                                                  |
| В залежності від ступеня захисту національного виробника | - закупівля товарів національного виробництва<br>- закупівля товарів іноземного виробництва                                                                                                                                                                                              |
| За вартісним порогом                                     | - допорогові (спрощені)<br>- надпорогові<br>- закупівлі із публікацією англійською мовою                                                                                                                                                                                                 |
| За ступенем екологічності                                | - стійкі (зелені)<br>- нестійкі                                                                                                                                                                                                                                                          |

У науковій літературі немає єдиного погляду на визначення та сутність зелених державних закупівель.

Так, наприклад, в роботі [1] виділяють:

- стійкі публічні закупівлі (SPP), які включають в себе поєднання практик, політик і законів, спрямованих на інтеграцію економічних, соціальних і екологічних ризиків у діяльність і рішення публічних закупівель (PP), щоб максимізувати прибутковість протягом усього життєвого циклу продукту;

- зелені публічні закупівлі (Green Public Procurement - GPP), що зосереджуються на екологічному вимірі сталого розвитку та на тому, як екологічні закупівлі можуть сприяти досягненню екологічних цілей;

- циклічні публічні закупівлі (CPP) визначаються як процес, за допомогою якого уряди купують продукти та послуги з метою розвитку замкнутих матеріально-енергетичних циклів і зменшення або усунення їх негативного впливу на навколишнє середовище та утворення відходів протягом усього життєвого циклу

Однак, в цій же роботі автори пропонують всі три терміни використовувати як взаємозамінні.

Проведений аналіз дозволив виокремити й інші терміни, дотичні до поняття «зелені публічні закупівлі» (GPP):

- публічні екозакупівлі [4];
- екологічні публічні закупівлі;
- циклічні публічні закупівлі;
- сталі публічні закупівлі;
- зелені публічні закупівлі [5].

Отже, узагальнюючи, в дослідженні будемо використовувати термін «зелені державні (публічні) закупівлі» (GPP), визначаючи їх як процес придбання товарів, робіт чи послуг, які відповідають встановленим екологічним критеріям.

Мета GPP - зменшити екологічний слід, сприяти ефективному використанню ресурсів і підтримувати екологічно відповідальну економіку.

Основні характеристики (GPP) представлені в табл. 2 [1; 5; 6].

Таблиця 2. Основні характеристики Green Public Procurement (GPP)

| Характеристика                               | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екологічна орієнтованість                    | - Впровадження екологічних критеріїв у процес закупівель, що дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля.<br>- Орієнтація на продукти, послуги чи роботи, які сприяють економії енергії, зменшенню викидів парникових газів і зниженню споживання природних ресурсів. |
| Оцінка життєвого циклу продукції             | - Врахування впливу продукції на навколишнє середовище протягом усього її життєвого циклу, включаючи виробництво, використання та утилізацію.                                                                                                                                |
| Інноваційність                               | - Підтримка впровадження інноваційних рішень, які дозволяють замінити традиційні продукти екологічно дружніми аналогами.<br>- Сприяння розвитку "зелених" технологій і нових екологічних стандартів.                                                                         |
| Соціальна відповідальність                   | - Забезпечення соціальних переваг, таких як створення робочих місць у сфері "зеленої економіки" або зменшення негативного впливу на здоров'я населення.                                                                                                                      |
| Пріоритетність екологічних стандартів        | - Використання міжнародних і національних екологічних стандартів, таких як ISO 14001, сертифікації FSC (для лісової продукції) або екомаркування (Ecolabel).<br>- Застосування принципів сталого розвитку в процесах закупівель.                                             |
| Ефективне використання ресурсів              | - Зменшення обсягів відходів, раціональне використання енергії та води.<br>- Підтримка кругової економіки шляхом закупівлі продуктів, які можна переробляти або використовувати повторно.                                                                                    |
| Прозорість і підзвітність                    | - Забезпечення відкритості процесів закупівель і дотримання екологічних критеріїв.<br>- Підзвітність за дотримання екологічних стандартів і ефективність витрат.                                                                                                             |
| Підтримка національних екологічних ініціатив | - Впровадження GPP сприяє досягненню міжнародних цілей у сфері сталого розвитку, таких як Цілі сталого розвитку ООН (SDGs).<br>- Узгодження з національними планами переходу до "зеленої" економіки.                                                                         |
| Фінансова ефективність                       | - Хоча екологічно чисті продукти можуть бути дорожчими на етапі закупівлі, їх використання часто забезпечує економію коштів у довгостроковій перспективі за рахунок енергоефективності та зменшення витрат на утилізацію.                                                    |
| Глобальна узгодженість                       | - GPP узгоджується з міжнародними екологічними ініціативами, зокрема Паризькою угодою, Європейським зеленим курсом (Green Deal) і іншими програмами сталого розвитку.                                                                                                        |

Виділяють чотири категорії факторів, які суттєво вплинули на впровадження GPP загалом та їх внесок у досягнення сталого розвитку:

- політичні;
- пов'язані із зацікавленими сторонами;
- організаційні;
- індивідуальні.

Ключові рушійні фактори і перешкоди впровадження зелених публічних закупівель (GPP) представлені в табл. 3 [5].



Таблиця 3. Ключові рушійні фактори і перешкоди впровадження зелених публічних закупівель (Green Public Procurement, GPP)

| Категорія впливу            | Рушійні фактори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Перешкоди                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні фактори           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Політична підтримка і зобов'язання уряду</li> <li>- Чітке бачення і основа для ухвалення рішень.</li> <li>- Національні цілі</li> <li>- Використання міських контрактів для зменшення витрат</li> <li>- Впровадження екологічних критеріїв у тендерах</li> <li>- Централізація закупівель</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність правової бази для GPP</li> <li>- Бюрократія та недостатність політичної волі</li> <li>- Опозиція та корупція</li> <li>- Надмірна децентралізація</li> </ul>               |
| Фактори зацікавлених сторін | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підтримка громадськості та місцевих груп</li> <li>- Підтримка компаній, які враховують екологічні та соціальні цілі</li> <li>- Тиск з боку громадськості</li> <li>- Моніторинг і контроль дотримання критеріїв сталості</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестача знань і навичок серед зацікавлених сторін</li> <li>- Відсутність технічної спроможності</li> <li>- Недостатня система моніторингу</li> </ul>                                  |
| Організаційні фактори       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Лідерство і підтримка керівництва</li> <li>- Навчання та підвищення обізнаності</li> <li>- Використання ISO 14001/EMAS сертифікацій</li> <li>- Наявність KPI для оцінки впровадження GPP</li> <li>- Розвиток інновацій</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатність ресурсів і високі витрати на сталі товари</li> <li>- Відсутність політик і керівництв</li> <li>- Нестача знань про життєвий цикл товарів і соціальні аспекти</li> </ul> |
| Індивідуальні фактори       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Гендерна і вікова підтримка</li> <li>- Культура та мотивація працівників</li> <li>- Лідерство і етичні переконання</li> <li>- Освіта та підготовка</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уникнення ризиків</li> <li>- Відсутність індивідуальної зацікавленості у впровадженні GPP</li> </ul>                                                                                  |

Зелені публічні закупівлі можна класифікувати за різними ознаками, що відображають їхні цілі, підходи та сфери застосування:

1) За рівнем впровадження екологічних критеріїв:

- повна інтеграція екологічних вимог: закупівлі, де екологічні критерії є обов'язковими на всіх етапах процесу;

- часткова інтеграція: закупівлі, де екологічні аспекти враховуються лише на окремих етапах або для певних категорій товарів чи послуг [7].

2) За обсягом екологічних вимог:

- обов'язкові екологічні вимоги: встановлені на законодавчому рівні стандарти, яких замовники повинні дотримуватися.

- рекомендовані екологічні вимоги: рекомендації або настанови, які заохочують, але не зобов'язують замовників враховувати екологічні аспекти.

3) За типом продукції або послуг:

- закупівлі екологічно чистих продуктів: товари, вироблені з мінімальним впливом на довкілля.

- закупівлі енергоефективних технологій: технології, що сприяють зниженню енергоспоживання.

- закупівлі послуг з управління відходами: послуги, спрямовані на ефективне та екологічно безпечне поводження з відходами [8].

4) За географічним охопленням:

- національні GPP програми: впроваджені на рівні окремої держави.

- регіональні GPP ініціативи: реалізовані в межах певного регіону або об'єднання країн.

- місцеві GPP проекти: здійснювані на рівні міст або громад [9].

5) За ступенем обов'язковості:

- обов'язкові GPP політики: вимагають обов'язкового дотримання екологічних критеріїв у закупівлях.

- добровільні GPP ініціативи: заохочують, але не зобов'язують до врахування екологічних аспектів [10].

Отже, зелені державні закупівлі є стратегічним інструментом, що об'єднує економічні та екологічні цілі. Їх впровадження сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, підтримує інноваційний розвиток та забезпечує довгострокову економічну ефективність.

### Список використаних джерел

1. Caruana, J., & Vassallo, K. (2024). Green Public Procurement in Public Administration: Perceptions and Challenges in Practice. *International Journal of Public Administration*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2381773>

2. Про публічні закупівлі. Закон України №922-VIII від Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 9, ст.89. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

3. Грузький Ю. О. Компаративний аналіз класифікацій публічних закупівель. *Економічний вісник університету. Університет Григорія Сковороди в Переяславі*. 2021. Вип. 50. С. 24-32. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-50-24-32>

4. Халіна, В. Ю., Буцький, В. О., & Крицька, К. С. (2020). Публічні екозакупівлі: організаційно-економічні засади впровадження та здійснення. *Економічний простір*, (154), 56-60. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-10>

5. Carrasco P.O., Iannone F., Vilchez V. F., Testa F. (2024) Green public procurement as an effective way for sustainable development: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.3234>

6. Малолітнева В. К. Особливості правового регулювання публічних закупівель в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду: За матеріалами наукового повідомлення на засіданні Президії НАН України 29 червня 2022 року. *Вісник Національної Академії Наук України*. 2022. № 8. С. 64-70.

7. Каземирчик М.С. Зелені публічні закупівлі в Україні. URL : [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10853/1/18-20.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10853/1/18-20.pdf?utm_source=chatgpt.com)

8. Lange S., Telgen J., Schotanus F. Green Public Procurement in academic literature: a survey. URL : [https://www.researchgate.net/publication/265545222\\_Green\\_Public\\_Procurement\\_in\\_academic\\_literature\\_a\\_survey](https://www.researchgate.net/publication/265545222_Green_Public_Procurement_in_academic_literature_a_survey)

9. Springer C., Hasanbeigi A., and Becqué R. Green Public Procurement and Buy Clean Policies and Programs Around the World Authors. URL : [https://www.aceee.org/sites/default/files/pdfs/ssi21/panel-4/Springer.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.aceee.org/sites/default/files/pdfs/ssi21/panel-4/Springer.pdf?utm_source=chatgpt.com)

10. Lundberg, S., Marklund, PO. Green public procurement and multiple environmental objectives. *Econ Polit Ind* 45, 37–53 (2018). <https://doi.org/10.1007/s40812-017-0085-6>

## МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Телюк О.В.

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Державна регіональна політика України відіграє ключову роль у забезпеченні збалансованого розвитку територій, особливо в умовах децентралізації та воєнного стану. Реформа децентралізації, що триває в Україні, спрямована на передачу повноважень та ресурсів від центральних органів влади до місцевих громад, що підвищує їхню спроможність самостійно вирішувати питання місцевого значення. Водночас, воєнний стан вимагає адаптації регіональної політики до нових викликів, зокрема щодо безпеки, відновлення інфраструктури та підтримки внутрішньо переміщених осіб. [1; 2].

Стратегічними завданнями регіонального розвитку в сучасних умовах є:

- відновлення та модернізація інфраструктури постраждалих регіонів;
- сприяння економічному зростанню через підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та розвиток інноваційних кластерів;
- забезпечення соціальної згуртованості шляхом інтеграції внутрішньо переміщених осіб та реінтеграції ветеранів;
- підвищення інституційної спроможності місцевих органів влади для ефективного управління розвитком територій.

Цілі та завдання регіональної політики тісно пов'язані з національним розвитком і включають [3]:

- забезпечення рівномірного розвитку регіонів для зменшення диспропорцій та запобігання депопуляції окремих територій;
- підтримку конкурентоспроможності регіонів через розвиток їхнього економічного потенціалу та інноваційної спроможності;
- зміцнення місцевого самоврядування як основи демократичного розвитку та ефективного управління на місцях.

Важливу роль у реалізації цих цілей відіграють державні програми та стратегії, зокрема Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 рр. Цей документ визначає пріоритети та механізми державної підтримки регіонального розвитку, враховуючи сучасні виклики та завдання євроінтеграції. Оновлена стратегія, затверджена у серпні 2024 р, орієнтована на територіальний підхід, що враховує специфічні потреби та потенціал кожного регіону, а також сприяє відновленню та розвитку постраждалих від воєнних дій територій [4].

Ефективна реалізація державної регіональної політики в умовах децентралізації та воєнного стану є запорукою стійкого розвитку України, забезпечення її територіальної цілісності та підвищення добробуту населення.

Важливим в контексті теми даного дослідження є розуміння механізму державного управління [5; 6].

Механізм державного управління - це сукупність організаційних структур, методів, інструментів та процесів, як засобів впливу на об'єкт управління, які забезпечують ефективне функціонування системи управління для досягнення поставлених цілей з відповідним ресурсним забезпеченням (рис. 1).

Складові управлінського механізму та їх характеристика представлені в табл.1.

Механізм управління забезпечує ефективне функціонування системи управління, сприяє досягненню поставлених цілей, оптимізації використовуваних ресурсів та реалізації стратегій розвитку, у тому числі регіонального.

Аналіз наукових досліджень [7; 8; 9] дозволив дати власне визначення механізму реалізації державної регіональної політики.

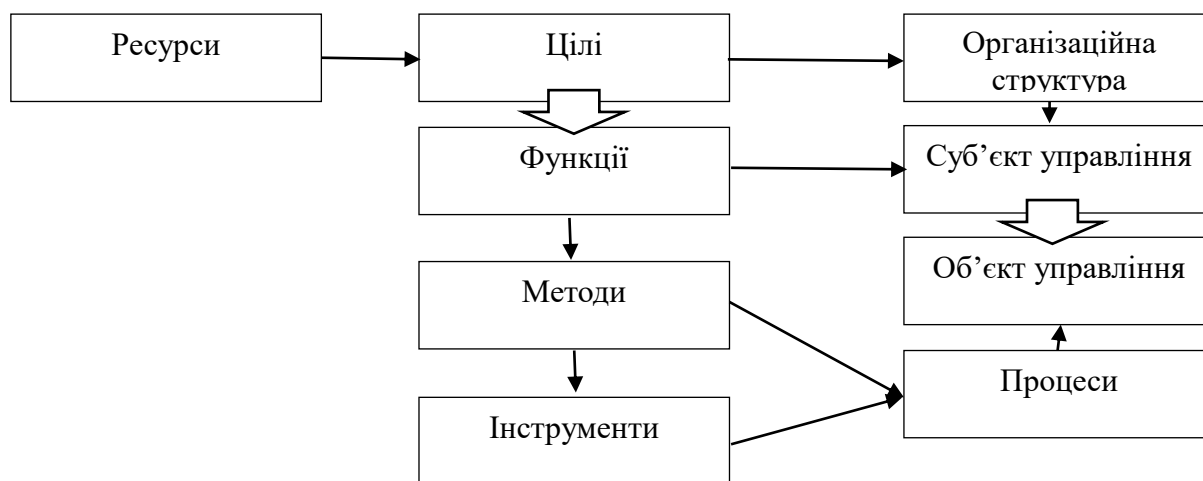


Рис. 1. Механізм управління, основні елементи та їх взаємозв'язок (розробка автора)

Таблиця 1 – Основні складові механізму управління

| Складова                         | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційна структура          | - Система органів управління (центральні, регіональні, місцеві).<br>- Чіткий розподіл повноважень і функцій між рівнями управління.<br>- Визначення ролі кожного суб'єкта управління                                                                                                                    |
| Функції управлінського механізму | 1. Прогнозування – оцінка перспектив розвитку та формування майбутніх планів.<br>2. Координація – забезпечення узгодженості дій усіх суб'єктів управління.<br>3. Контроль – перевірка досягнення запланованих результатів.<br>4. Аналіз – вивчення результатів діяльності для вдосконалення механізмів. |
| Методи управління                | - Адміністративні: накази, розпорядження, регламенти.<br>- Економічні: стимулювання через фінансові інструменти (податки, дотації).<br>- Соціально-психологічні: вплив на колективи через мотивацію, корпоративну культуру.                                                                             |
| Інструменти                      | 1. Технологічні інструменти<br>- Використання інформаційно-комунікаційних технологій для управління.<br>- Впровадження інновацій у процеси прийняття рішень.<br>2. Програми                                                                                                                             |
| Процеси                          | - Основні, що створюють цінність.<br>- Допоміжні, що підтримують основні                                                                                                                                                                                                                                |

Механізм реалізації державної регіональної політики – це система взаємодії суб'єктів управління регіональних органів влади та бізнес-середовища, яка включає цілі, завдання, стратегії, програми та заходи, реалізовані за допомогою комплексу методів і інструментів, спрямованих на реформування галузей і виробництв на інноваційній основі, забезпечення конкурентоспроможності економіки регіону, моніторинг та зворотний зв'язок для досягнення стратегічних цілей.

Виходячи з вищевикладеного складові механізми реалізації регіональної політики включають комплекс інструментів, методів, інституційних та організаційних заходів, спрямованих на досягнення цілей регіонального розвитку.

Механізми реалізації регіональної політики складаються з кількох ключових компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку регіонів. (рис. 2).

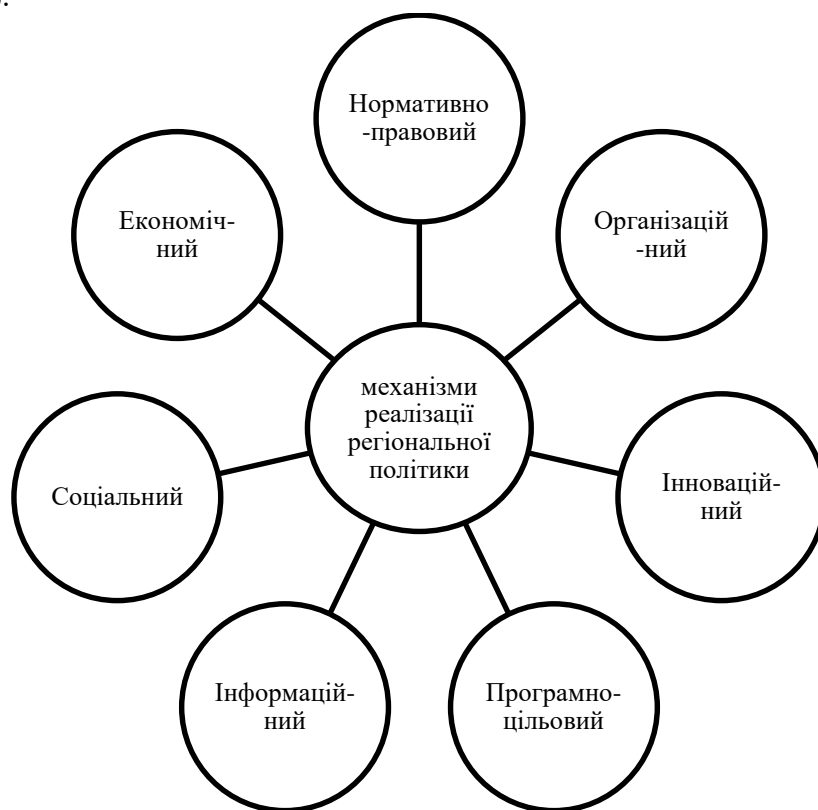


Рис. 2. Механізми реалізації регіональної політики

1. Нормативно-правовий механізм включає систему законодавчих та нормативних актів, які регулюють процеси регіонального розвитку. Він визначає правові рамки для діяльності органів влади та інших суб'єктів у сфері регіональної політики [10].

2. Організаційний механізм охоплює структури та інституції, відповідальні за планування та реалізацію регіональної політики. Це можуть бути державні органи, місцеві адміністрації, агентства регіонального розвитку та інші установи, які координують свої дії для досягнення спільних цілей [10; 11].

3. Економічний механізм спрямований на забезпечення фінансових та економічних умов для сталого розвитку регіонів. Він включає інструменти, такі як інвестиційні програми, податкові пільги, субсидії та гранти, які стимулюють економічну активність на місцевому рівні [12; 13].

4. Соціальний механізм передбачає заходи, спрямовані на покращення якості життя населення в регіонах. Це включає розвиток освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та інших сфер, які безпосередньо впливають на добробут громадян.

5. Інформаційний механізм забезпечує збір, обробку та поширення інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень у сфері регіональної політики. Він включає створення інформаційних систем, баз даних та комунікаційних платформ для обміну даними між різними рівнями влади та громадськістю.

6. Інноваційний механізм спрямований на впровадження нових технологій та підходів у розвиток регіонів. Це може включати підтримку наукових досліджень, розвиток інноваційної інфраструктури та стимулювання підприємництва, орієнтованого на нововведення [14].

7. Програмно-цільовий механізм передбачає розробку та реалізацію конкретних програм і проектів, спрямованих на досягнення визначених цілей регіональної політики. Він включає стратегічне планування, визначення пріоритетів розвитку та мобілізацію ресурсів для їх реалізації [15].

### Список використаних джерел

1. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance/ **ОЕСР (2022)**. DOI <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>
2. Качмарський Є. І. Регіональна політика в умовах військового стану в Україні. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>
3. Harry Garretsen, Philip McCann, Ron Martin, Peter Tyler, The future of regional policy, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Volume 6, Issue 2, July 2013, Pages 179–186. <https://doi.org/10.1093/cjres/rst013>
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова КМУ № 695 від 5 серпня 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
5. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. URL : [О Fedorchak](#).
6. Могиль, О. (2022). Механізми державного управління регіональним розвитком в умовах європейської інтеграції. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (2(62), 101-105. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-15)
7. Попадинець Н. М. Суть механізму реалізації регіональної структурної політики. *Регіональна економіка*, 2014, №3. С.48-55. URL : [https://re.gov.ua/re201403/re201403\\_048\\_PopadynetsNM.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://re.gov.ua/re201403/re201403_048_PopadynetsNM.pdf?utm_source=chatgpt.com)
8. Механізми реалізації регіональної політики: оцінка ефективності та напрями удосконалення: монографія / наук. ред. С. Л. Шульц; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2018. 205 с. URL : [https://ird.gov.ua/irdp/p20180102.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ird.gov.ua/irdp/p20180102.pdf?utm_source=chatgpt.com)
9. Пухкий В. М. Принципи і механізми реалізації державної регіональної політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. No 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.11.24>
10. Martin Ferry, Pulling things together: regional policy coordination approaches and drivers in Europe, *Policy and Society*, Volume 40, Issue 1, March 2021, Pages 37–57, <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1934985>
11. Rich, K. A., Nelson, G., Borgen-Flood, T., & Pegoraro, A. (2023). Regional policy and organizational fields in multi-level sport governance. *European Sport Management Quarterly*, 24(1), 51–71. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2257715>
12. Skobliakova, I.V., Zhuravleva, T.A., Vlasova, M.A., Maslova, O.L., Gubina, O.V. (2020). Mechanisms for the Implementation of the Regional Economic Policy. In: Popkova, E., Sergi, B. (eds) *Digital Economy: Complexity and Variety vs. Rationality*. ISC 2019. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 87. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29586-8\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29586-8_47)
13. Ванівська О. І., Шельонг Т. Я. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному рівні в умовах воєнного стану та відновлення. *Ефективність державного управління: зб.наук.пр.* Вип. 1/2(78/79), Львів: НЛТУ України, 2024. С. 22-27. URL : <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/78/s3.pdf>
14. Nosova, O., & Nosova, T. (2021). The Innovation Component in Regional Policy. *Eurasian Journal of Higher Education*, (2), 47–63. <https://doi.org/10.31039/ejohe.2021.2.19>.
15. Нечаєва І. А., Гудзь П.В. Програмно-цільовий підхід в управлінні інвестиційним розвитком металургійного підприємства. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 102 с.

## ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

**Мажара В.С.**

**аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Національний університет «Запорізька політехніка»**

В умовах сучасної економічної нестабільності забезпечення високої якості продукції стає критично важливим для підприємств, оскільки воно безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Якість продукції є ключовим фактором у стратегічному плануванні підприємств, оскільки вона визначає сприйняття та лояльність споживачів, а також загальний фінансовий стан компанії [1].

Інновації відіграють важливу роль у підтримці конкурентоспроможності підприємств, вони сприяють адаптації до змінних ринкових умов та забезпечують впровадження нових технологій і підходів. Інтеграція інноваційних стратегій у діяльність підприємств дозволяє підвищити їх продуктивність та якість продукції, що є важливим у контексті сталого розвитку та глобалізації [2; 3].

Метою даної роботи є аналіз інноваційних інструментів, спрямованих на підвищення якості продукції та адаптацію підприємств до нестабільних економічних умов.

Сучасні підприємства функціонують у світі, де зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли раніше. Глобалізація, технологічний розвиток, політична нестабільність, кліматичні кризи та пандемії спричиняють непередбачувані наслідки для бізнесу, створюючи умови постійної невизначеності та мінливості. В цих умовах традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості для швидкого реагування на виклики [4]. Управління якістю продукції в умовах економічної нестабільності стикається з низкою викликів, серед яких скорочення ресурсів, зміна споживчого попиту та нестабільність постачання.

Ефективне управління якістю включає встановлення високих стандартів, покращення продуктивності та забезпечення безпеки продукції, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів та змінних ринкових умов [1].

Глобалізація та цифровізація суттєво впливають на підходи до управління якістю (рис. 1) [5; 6].

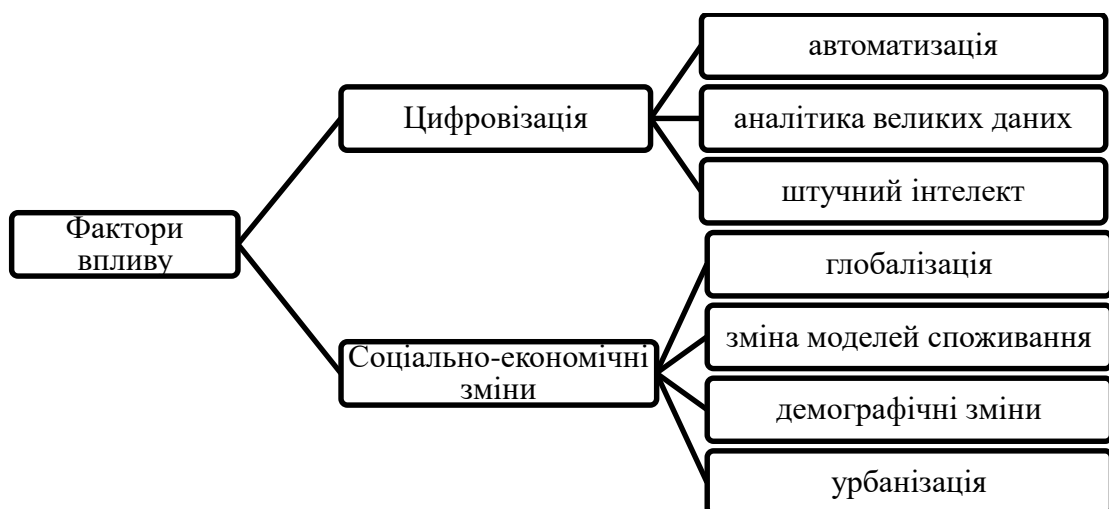


Рис. 1. Фактори впливу на сучасні управлінські процеси

Глобалізація призводить до зростання міжнародної торгівлі та міграції, що змінює динаміку ринку праці та стандарти регулювання зайнятості, тоді як технологічні зміни, зокрема автоматизація та штучний інтелект, створюють нові можливості та виклики для працівників і роботодавців. Це вимагає від підприємств адаптації своїх систем управління якістю до нових умов.

В умовах швидких змін зовнішнього середовища підприємства повинні бути гнучкими та швидко адаптуватися. Інтеграція нових технологій, таких як штучний інтелект та хмарні рішення, може значно підвищити ефективність операційної діяльності підприємств, дозволяючи менеджерам приймати більш обґрунтовані та оперативні рішення [5].

Відповідно, і в сфері управління якістю виникають економічні проблеми, такі як:

- безпека та стабільність;
- доступ до ресурсів;
- ринки збуту;
- робоча сила;
- фінансова стабільність;
- ціни на енергоресурси;
- ризики для здоров'я і якості;
- зниження попиту [1].

Це підкреслює необхідність швидкої адаптації та впровадження інноваційних підходів в управлінні якістю.

Інноваційними інструментами забезпечення якості, які є ефективними в умовах нестабільності та невизначеності, на нашу думку, є наступні:

- цифрові технології у системах контролю якості;
- сучасні управлінські концепції якості та їх інтеграція;
- збалансована система показників;
- автоматизація виробничих процесів (табл. 1).

Таблиця 1. Інноваційні інструменти забезпечення якості

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифрові технології у системах контролю якості | - Використання великих даних (Big Data) для аналізу дефектів і прогнозування ризиків.<br>- Штучний інтелект і машинне навчання для автоматизації процесів контролю якості.<br>- Інтернет речей (IoT) для моніторингу якості в реальному часі. |
| Інтеграція сучасних управлінських концепцій   | - Total Quality Management (TQM) в умовах змін.<br>- Lean та Agile підходи для зниження втрат і підвищення ефективності процесів.<br>- Використання Kaizen як інструменту безперервного вдосконалення.                                        |
| Збалансована система показників               | - інструмент стратегічного планування та управління, який використовується для вимірювання ефективності діяльності організації за межами традиційних фінансових показників.                                                                   |
| Автоматизація виробничих процесів             | - Роботизація як фактор зменшення впливу людського фактора.<br>- Використання цифрових двійників для моделювання процесів та тестування.<br>- Інноваційні сенсори для відстеження якості продукції на різних етапах виробництва.              |



1. У сучасних системах контролю якості цифрові технології відіграють ключову роль, забезпечуючи ефективність та точність процесів. Розглянемо основні інструменти, що використовуються для забезпечення якості:

1.1. Використання великих даних (Big Data) для аналізу дефектів і прогнозування ризиків

Великі дані - це сукупність технологій та методів, що дозволяють аналізувати та обробляти величезні обсяги як структурованої, так і неструктурованої інформації. У контексті контролю якості, аналіз великих даних сприяє виявленню закономірностей, що можуть призводити до дефектів, та прогнозуванню потенційних ризиків. Це дозволяє підприємствам проактивно реагувати на можливі проблеми, підвищуючи надійність та якість продукції [7].

1.2. Штучний інтелект і машинне навчання для автоматизації процесів контролю якості

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) дозволяють автоматизувати процеси контролю якості, знижуючи людський фактор та підвищуючи точність виявлення дефектів. Зокрема, системи комп'ютерного зору, засновані на ШІ, можуть аналізувати зображення продукції для ідентифікації недоліків, що сприяє зменшенню браку та підвищенню ефективності виробництва [7; 8].

1.3. Інтернет речей (IoT) для моніторингу якості в реальному часі

Інтернет речей (IoT) передбачає інтеграцію сенсорів та пристроїв у виробничі процеси, що дозволяє здійснювати моніторинг параметрів якості в реальному часі. Це забезпечує оперативне виявлення відхилень від встановлених стандартів та негайне реагування на них, що мінімізує ризик випуску неякісної продукції та оптимізує процеси контролю якості [9].

2. В умовах динамічного ринкового середовища інтеграція сучасних управлінських концепцій є ключовим фактором забезпечення якості продукції та послуг. Розглянемо основні інструменти, що сприяють цьому процесу:

2.1. Total Quality Management (TQM) в умовах змін

TQM - це управлінський підхід, який передбачає залучення всіх підрозділів та співробітників організації до безперервного покращення якості, щоб продукція та послуги відповідали або перевищували очікування споживачів. В умовах постійних змін TQM забезпечує гнучкість та адаптивність організації, сприяючи підвищенню її конкурентоспроможності [10]

2.2. Lean та Agile підходи для зниження втрат і підвищення ефективності процесів

Lean-менеджмент фокусується на усуненні всіх видів втрат у процесах, забезпечуючи максимальну цінність для споживача з мінімальними витратами ресурсів. Agile-методологія спрямована на підвищення гнучкості та швидкості реагування організації на зміни ринкових умов. Поєднання цих підходів дозволяє компаніям досягати стійкого покращення продуктивності та якості.[11].

2.3. Використання Kaizen як інструменту безперервного вдосконалення

Kaizen - це філософія безперервного вдосконалення, яка передбачає постійне впровадження невеликих змін у процеси з метою підвищення їх ефективності та якості. Інтеграція принципів Kaizen у TQM сприяє створенню культури постійного покращення, залучаючи всіх співробітників до процесу підвищення якості та продуктивності [12].

3. Збалансована система показників (ЗСП) — це інструмент стратегічного управління, який трансформує місію та стратегію організації в набір взаємопов'язаних показників, що забезпечують комплексну оцінку її діяльності. Вона охоплює чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу [13].

Використання ЗСП сприяє підвищенню якості продукції та послуг шляхом:

- встановлення чітких цілей та показників: ЗСП дозволяє визначити ключові показники ефективності (KPI), які відображають критичні аспекти якості, забезпечуючи фокусування на важливих для споживачів та бізнесу параметрах;

- моніторинг та контроль: регулярне відстеження показників ЗСП дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених стандартів якості та оперативно реагувати на них, запобігаючи можливим проблемам;

- покращення внутрішніх процесів: аналіз показників внутрішніх бізнес-процесів сприяє ідентифікації та усуненню "вузьких місць", що впливають на якість продукції, забезпечуючи безперервне вдосконалення;

- розвиток персоналу: фокус на навчанні та розвитку співробітників через відповідні показники ЗСП забезпечує підвищення їх компетенцій, що безпосередньо впливає на якість виконуваних робіт.

4. У сучасному виробництві автоматизація процесів відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості продукції. Розглянемо основні інструменти, що сприяють цьому:

#### 4.1. Роботизація як фактор зменшення впливу людського фактора

Впровадження промислових роботів у виробничі процеси дозволяє мінімізувати людські помилки, підвищуючи точність і повторюваність операцій. Це сприяє стабільності якості продукції та зниженню виробничих витрат. Дослідження показують, що роботизація позитивно впливає на економічні показники підприємств, зменшуючи залежність від людського фактора [14].

#### 4.2. Використання цифрових двійників для моделювання процесів та тестування

Цифрові двійники — це віртуальні моделі фізичних об'єктів або процесів, які дозволяють проводити симуляції та аналіз без втручання у реальне виробництво. Використання цифрових двійників сприяє оптимізації процесів, виявленню потенційних проблем та тестуванню нових рішень без ризику для реального виробництва. Це підвищує ефективність та якість продукції [15].

#### 4.3. Інноваційні сенсори для відстеження якості продукції на різних етапах виробництва

Сучасні сенсори забезпечують безперервний моніторинг параметрів виробництва, таких як температура, вологість, тиск та інші критичні показники. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення від нормативів та негайно реагувати на них, забезпечуючи високу якість кінцевої продукції. Використання інноваційних сенсорів сприяє підвищенню надійності та ефективності виробничих процесів [16].

Економічна ефективність впровадження розглянутих інноваційних інструментів забезпечення якості в умовах нестабільності та невизначеності полягає у:

- зменшенні витрат на контроль якості за допомогою автоматизації;

- скороченні витрат, пов'язаних із браком і поверненням продукції;

- підвищенні задоволеності клієнтів як основи формування стійких доходів підприємства.

### Список використаних джерел

1. Корюгін, А. В., & Шпатакова, О. Л. (2024). Економічні проблеми якості продукції на сучасному етапі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-04>

2. Таранич, О., & Бурківська, Т. (2024). Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-31>

3. Гудзь, П. В., Нечаєва, І. А., & Лук'яненко, М. О. (2024). Оцінювання інноваційності та креативності в діяльності металургійного підприємства. *Економічний*

вісник Донбасу, (1-2(75-76), 84–91. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-84-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-84-91)

4. Нечаєва І., Панкова А. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 452–457. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68>

5. Кирич Н. Вплив цифровізації на сучасні управлінські процеси. URL : [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46660/2/ColMon\\_2024\\_Kyrych\\_N-The\\_influence\\_of\\_digitalization\\_363-372.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46660/2/ColMon_2024_Kyrych_N-The_influence_of_digitalization_363-372.pdf?utm_source=chatgpt.com)

6. Шиловець І. О., Нечаєва І.А. Цифрова трансформація регіонів України: проблеми, рекомендації, перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. (2024). № 6, С. 137-145 <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/194/192> DOI:10.58423/2786-6742/2024-6-137-145

7. Прохорова Т.В. Можливості застосування та впровадження Big Data та штучного інтелекту в технологічних процесах. *Науковий пошук молодих дослідників*”. Серія „Технічні науки”. ДЗ „ Луганський національний університет імені Тараса Шевченка ”, 2020 № 4. м. Старобільськ. – С. 72- 78.

8. Шилан М., Гривнак В., Курочка Р. Застосування штучного інтелекту у моделюванні соціально-економічних процесів. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). С. 29–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.03>

9. Дявіл, А., & Ноздріна, Л. (2020). Інтернет речей як складова індустрії 4.0: проектний підхід. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 3 (39), 85–93. [https://doi.org/10.18371/2221-755X3\(39\)2020225589](https://doi.org/10.18371/2221-755X3(39)2020225589)

10. [Schneiderjans, M.J. and Kim, G.C. \(2003\), "Implementing enterprise resource planning systems with total quality control and business process reengineering: Survey results", \*International Journal of Operations & Production Management\*, Vol. 23 No. 4, pp. 418-429. https://doi.org/10.1108/01443570310467339](https://doi.org/10.1108/01443570310467339)

11. Денисюк, О., & Саннікова, С. (2022). Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>

12. Shan, A. W., Ahmad, M. F., & Nor, N. H. M. (2016). The Mediating Effect of Kaizen between Total Quality Management (TQM) and Business Performance. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 160(1), 012012. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/160/1/012012>

13. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Шишлова Ю.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір*, 2024, № 196, С. 97-104. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104>

14. Ясинок, М., & Ясинок, Д. (2022). Роботизація світової економіки та її вплив на економічний і правовий розвиток України. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-51>

15. Щеглов В. Р., Морозова О. І. Методи та технології розроблення цифрових двійників для гарантоздатних систем індустріального інтернету речей. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2022. № 4. С.127-137. DOI: [10.26906/SUNZ.2022.4.127](https://doi.org/10.26906/SUNZ.2022.4.127)

16. Багмет, В. (2022). Інструментарій впровадження технологій індустрії 4.0 вітчизняними підприємствами. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-83>

**Секція 13**  
**Державне управління та місцеве**  
**самоврядування**

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ НА РІВНІ ТЕРИТОРІЙ І ГРОМАД В УМОВАХ ДОЛАННЯ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ В УКРАЇНІ**

**Чикаренко І.А.,**  
д.держ.упр., професор, завідувач кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування,  
**Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»**

**Маматова Т.В.,**  
д.держ.упр., професор, професор кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування,  
**Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»**

Сьогодні в Україні, як і в будь-яких цивілізованих країнах із ринковою економікою та розвиненим самоврядуванням, основна відповідальність за рівень задоволення ключових життєвих потреб та якість життя мешканців кожної території покладається як на органи державної влади та органи місцевого самоврядування, що розташовані на ній, так і на саме населення. В умовах дії правового режиму воєнного стану, а також децентралізації та реформування місцевого самоврядування особливу увагу слід приділити забезпеченню стійкості, ревіталізації та розвитку територій та громад, створенню для кожного члена громади та внутрішньо-переміщених осіб безпечного та якісного середовища мешкання як у прифронтових регіонах, так і в тих регіонах, які знаходяться на значній відстані від бойових дій. Це буде сприяти забезпеченню спроможності громад та їх конкурентоздатності в боротьбі за ресурси, робочу силу, ринки збуту тощо. Саме цим питанням присвячувалася науково-дослідна робота на тему: «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» [1], що виконувалася кафедрою державного управління і місцевого самоврядування навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» у 2022-2024 роках, керівником і відповідальних виконавцем якої були автори цієї публікації.

Втім сьогодні, в умовах дії правового режиму воєнного стану, постає питання логічного продовження досліджень за цим напрямом, тому було запропоновано новий науковий проєкт на тему: «Інноваційні інструменти публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах долання гібридних загроз», який у грудні 2024 року було подано на конкурсний відбір фундаментальних і прикладних наукових досліджень МОН України. Метою цього проєкту є науково-теоретичне обґрунтування комплексу інноваційних інструментів публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах долання гібридних загроз, зокрема, в умовах війни і в повоєнний період, а також розроблення та практичне впровадження його методико-технологічного забезпечення задля результативної реалізації трансформаційних змін та безупинного вдосконалення відповідних процесів діяльності органів публічного управління регіонального та місцевого рівня.

Актуальність та соціально-економічна значущість дослідження зумовлюється важливістю ключових процесів забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах долання гібридних загроз. Тому вже сьогодні, під час повномасштабного вторгнення РФ, а також в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції нашої країни, питання пошуку інноваційних інструментів публічного управління щодо забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад набувають особливого значення. У цьому контексті забезпечення стійкості (або

резильєнтності – як мистецтва долати найбільші виклики життя) задля подальшої позитивної динаміки розвитку територій та громад вимагає дослідження досягнень та кращих практик сталого розвитку, аналізування допущених помилок, виявлення нових трендів, оцінювання викликів і визначення подальших кроків у впровадженні реформ, розпочатих в Україні ще до введення в дію правового режиму воєнного стану. У свою чергу, активація нового етапу реформ, ревіталізація, перехід країни на рейки сталого розвитку мають забезпечити досягнення амбітної мети – розбудови згуртованої, демократичної та конкурентоспроможної України. Тому вважаємо за доцільне провести подальше дослідження науково-теоретичних та методико-технологічних засад забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах загроз і викликів, викликаних війною, заснованих на імплементації новітніх підходів, інструментів та моделей (ціннісно-орієнтованих, програмно-цільових, інтеграційних, мережевих, корпоративних, смарт-спеціалізації, цифрової трансформації, креативних, компетентнісних, знансєвих тощо) до здійснення публічноуправлінської діяльності, яке розглядається в проєкції на методологічний, методичний та інструментально-прикладний рівні.

Тематика проєкту відповідає пріоритетному напрямку «Фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави» (піднапрямок: «Наукові засади забезпечення сталого розвитку територіальних громад та територій, інструменти забезпечення громад соціальними послугами, розвиток сімейних форм виховання»), визначеному Законом України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» (ст.3, п.2) [2] та Переліком пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 30 квітня 2024 р. № 476 [3].

Також тематика дослідження відповідає Указу Президента України №479/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» [4], стратегічним цілям «Забезпечення ефективного планування регіонального розвитку» та «Підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та агенцій регіонального розвитку для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад» пріоритетного напрямку «Регіональний розвиток» Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179 [5], стратегічним ініціативам Національної ради з відновлення України від наслідків війни [6].

В останнє десятиріччя Україна постала перед низкою принципово нових викликів і загроз, головним джерелом яких стала російська агресія, що обумовило потребу у науковому пошуку нових шляхів, нових відповідей на виклики та випередження гібридних загроз в умовах зовнішньої агресії та внутрішньої нестабільності, зокрема шляхом звернення до осмислення поняття національної стійкості [7]. Із початком широкомасштабної агресії РФ у лютому 2022 року роль територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку відповідної території набула додаткової ваги – життєдіяльність країни у великій мірі підтримується завдяки зусиллям органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань та самоорганізованості громад, які взяли на себе, насамперед, значну частку гуманітарних завдань, реалізують заходи з підтримки Збройних сил України, територіальної оборони, забезпечують протидію численним ризикам і загрозам безпеці й життю людей та сприяють збереженню цілісності й відновленню місцевої інфраструктури [8].

Трансформація концептуальних підходів до забезпечення національної безпеки під впливом нових асиметричних загроз як гібридного світового порядку, так і окремих

країн-агресорів, актуалізувала феномен національної стійкості (резильєнтності – від. англ. *resilience* – життєстійкість, спроможність відновлюватись) [7]. За одним з визначень: «здатність держави у взаємодії з суспільством зберігати стійкість до зовнішніх та внутрішніх агресивних впливів, оперативно реагувати на асиметричні загрози шляхом впровадження змін та адаптації без шкоди для основних цінностей та інституцій суспільства, безперервно функціонувати під час криз, а також відновлюватися після руйнівних наслідків явищ/дій будь-якої природи (самовідновлення)» [9, с. 38].

Проблематика резильєнтності територіальних громад залишається у фокусі уваги науковців і практиків публічного управління різних країн вже багато років. Зокрема, у роботах Kirmayer L., Sedhev M., Whitley R., Dandeneau S., Isaac C. (2009), Lyon C. (2014), Vaneekhaute L. E., Vanwing T., Jacquet W., Abelshausen B., Meurs P. (2017), Cavaye J., Ross H. (2019), Haggard R., Cafer A., Green J. (2019), Koliou M., van de Lindt J. W., McAllister T. P., Ellingwood B. R., Dillard M., Cutler H. (2020), Auckland S., Kilpatrick S. (2021), Slingerland G., Edua-Mensah E., van Gils M., Kleinhans R., Brazier F. (2022).

В останні роки активізувалися дослідження у проблемному полі забезпечення національної стійкості, зокрема, видано Національну доповідь [7]; вивчено у контексті формування національної резильєнтності чотири базові концепти розвитку [10]; із посиланням на результати науково-дослідної роботи НАДУ «Формування національної резильєнтності в Україні в умовах соціально-економічної турбулентності», акцентовано на наявності проявів двох видів резильєнтності територій – національної та локальної [11]; проаналізовано зарубіжний досвід вивчення характеристик резильєнтності системи охорони здоров'я на основі проведеного дослідження наслідків після епідемії Ебола [10; 11].

Попри наявність досліджень у працях українських науковців проблема забезпечення стійкості (резильєнтності) територій і громад не знайшла до цього часу значного висвітлення. Даний феномен розглядається переважно в аспекті вивчення психологічного здоров'я. Так, досліджено сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19, зауважуючи, що в українських наукових працях [12]. У сфері публічного управління дослідження процесів забезпечення стійкості (резильєнтності) територій і громад знаходяться лише на фазі розгортання [13; 14].

Таким чином, як теоретико-методологічні, так методико-технологічні аспекти забезпечення стійкості (резильєнтності) територій і громад, розроблення інноваційних інструментів публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах долаття гібридних загроз не знайшли до цього часу висвітлення у публікаціях вітчизняних дослідників. Тому результати дослідження, а саме, пошук та використання пропонованих авторами наукового проєкту інноваційних інструментів публічного управління процесами забезпечення національної стійкості, будуть мати вплив на соціально-економічний розвиток територій та громад, зокрема, на розвиток пріоритетних видів економічної діяльності регіонів, підвищення рівня їх конкурентоспроможності, а також запобігання виникненню несприятливих економічних змін в Україні внаслідок продовження війни. Зазначене буде забезпечено шляхом підвищення ефективності публічного управління на основі проведення різних видів аналізу, синтезу та узагальнення отриманих під час дослідження результатів, їх контролю та оцінювання із подальшим розробленням практичних рекомендацій та пропозицій щодо покращення ситуації у різних сферах економічної діяльності.

### Список використаних джерел

1. Теми науково-дослідних робіт кафедри (2016-2024). Кафедра державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка». URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/ndr.php>.

2. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки : Закон України від 11.07.2001 р. № 2623-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text>.
3. Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні, затверджених Постановою Кабінету Міністрів України від 30.04.2024 р. № 476. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/476-2024-%D0%BF#Text>.
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.
5. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.
6. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>.
7. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз : національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.
8. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. Вип. 2. С. 67–73. URL: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>
9. Покровська А. Національна стійкість як основа забезпечення національної безпеки держави. *Стратегічне позиціонування України в сучасному міжнародному просторі* : матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. Київ, 2018. С. 37.
10. Корольчук О. Л., Арнаутова В. В. До питань формування національної резильєнтності: 4 базові концепти розвитку. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком : матеріали XIII наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої пам'яті Решетніченка А. В.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 349–352. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019\\_11\\_29\\_Material\\_Social\\_develop.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_11_29_Material_Social_develop.pdf).
11. Корольчук О. Л. Характеристики резильєнтності системи охорони здоров'я: міжнародний досвід для України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 23. С. 35-41. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.23.6>.
12. Кондратенко М. Забезпечення якості публічних послуг як умова формування резильєнтності об'єднаних територіальних громад. *Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю*. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 191–193. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020\\_05\\_08\\_mup\\_material\\_stud.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_05_08_mup_material_stud.pdf).
13. Пахненко О. Сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-51>.
14. Даркович А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. *VoxUkraine : веб-сайт*. 12.09.2023. URL: <https://voxukraine.org/factory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti>.



**РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ КРОВІ ЯК ОДИН ІЗ ПРІОРИТЕТІВ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ВОЄННИЙ  
ПЕРІОД**

**Чикаренко І.А.,**

**д.держ.упр., професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого  
самоврядування,**

**Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»**

**Падецька Ганна Вікторівна,**

**здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,**

**Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»**

Розвиток Національної служби крові сьогодні є одним зі стратегічних пріоритетів трансформації системи охорони здоров'я. Як у мирний час, так і в умовах дії правового режиму воєнного стану, донорство крові виконує одну з найважливіших життєзабезпечувальних функцій, необхідних для забезпечення громадського здоров'я як на рівні окремої країни, так і у світі загалом.

Втім, як зазначає автор праці [1] О. Волченко, наразі існуюча в Україні система переливання крові не задовольняє повною мірою потреби лікувальних закладів як у якісних компонентах крові, так і в самих препаратах крові. Під час дії правового режиму воєнного стану проблеми організації діяльності закладів Національної служби крові, підвищення її ефективності та результативності, значно загострилися, що підтвердило доцільність подальшої реорганізації цієї стратегічно важливої галузі охорони здоров'я. Від рівня та якості надання послуг переливання крові як пораненим військовим, так і цивільним, постраждалим внаслідок російської агресії (від мінно-вибухових травм, ракетних та артилерійських обстрілів, пожеж, руйнувань тощо), залежить стан громадського здоров'я країни в цілому.

Дійсно, після початку повномасштабної збройної агресії РФ на території нашої країни виникли системні проблеми в наданні медичної допомоги одночасно дуже великій кількості поранених та постраждалих від наслідків війни. У більшості випадків, ці проблеми були обумовлені потребою у донорській крові, яка є критично важливою для збереження та подальшого лікування людини. Еволюція свідчить, що ще за стародавніх часів, під час воєнних дій (відколи історія пам'ятає кровопролитні війни) донорська кров завжди була й наразі залишається майже єдиним способом врятувати бійця, який зазнав поранення, що викликало велику кровотечу.

У реаліях сьогоднішньої війни, де ворог суттєво переважає у силі та техніці, українці і в тилу мають робити все від них залежне, аби зберегти життя кожному бійцю, кожному пораненому, і разом із тим, не забувати й про цивільних, які також стають жертвами бомбардувань, ракетних та артилерійських обстрілів – їм всім необхідна донорська кров. Отже, донорство крові – це благородна і навіть почесна місія кожної людини, яка за станом свого здоров'я та за віком може це зробити. Донорство дозволяє зберегти життя і просто хворим людям, зокрема, на важкі хронічні захворювання, а також цивільним, які постраждали під час пожеж, дорожно-транспортних та техногенних аварій, природних та інших катастроф тощо.

Повномасштабна збройна агресія РФ зумовила переглянути та внести необхідні корективи в процеси організації діяльності Національної служби крові, із наближенням її до міжнародних вимог, норм і правил. Тому сьогодні особливу увагу слід приділити здійсненню ефективних трансформаційних перетворень національної системи крові, удосконаленню системи менеджменту закладів переливання крові, що можливо здійснити шляхом впровадження передового зарубіжного досвіду та кращих практик функціонування служб крові та забезпечення високого професіоналізму медичних працівників у цій сфері. Також результативність та ефективність менеджменту закладів

переливання крові залежить від упровадження до їх діяльності програмно-цілевих (стратегічних) підходів до управління та популяризації донорства крові серед населення. Слід зазначити, що формування ефективної вітчизняної системи крові, представленої Національною службою крові та незалежним компетентним органом з контролю, є одним із пріоритетних напрямів реформування системи охорони здоров'я та імплементації Директив Європейського Союзу щодо забезпечення безпеки крові та її компонентів. На регіональному рівні (рівні територій та громад) для забезпечення ефективного та результативного публічного управління службою крові, функції щодо централізованої заготівлі, переробки, тестування, зберігання та розподілу донорської крові та її компонентів покладено на обласні спеціалізовані заклади переливання крові (центри крові, станції переливання крові).

Відповідальність за координацію та ефективність роботи служби крові в кожній області покладено на головних позаштатних спеціалістів зі спеціальності «трансфузіологія», що надає їм право та зобов'язує планувати, забезпечувати координацію роботи спеціалізованих закладів переливання крові та відповідних підрозділів закладів охорони здоров'я, що належать до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України, обласних державних (а на цей час – і воєнних) адміністрацій та Київської міської державної адміністрації. Втім, урахувуючи ситуацію, що склалася в нашій державі внаслідок повномасштабного збройного вторгнення РФ на територію України, яка обумовила різке збільшення попиту на донорську кров та її окремі компоненти, питання реорганізації вітчизняної служби крові, а також удосконалення публічного управління у сфері надання послуг переливання крові всім нужденним, особливо у воєнний період, є надзвичайно актуальними та такими, що відносяться до пріоритетів реформування системи охорони здоров'я в цілому. Слід зазначити, що спроби реформування системи охорони здоров'я в нашій країні розпочалися ще задовго до війни, майже з початку отримання Україною незалежності, про що свідчить і значна кількість стратегічних та інших програмно-цілевих документів у цій сфері. Одним із передостанніх документів була Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 рр. [2], яка визначала контекст, бачення, принципи, пріоритети, задачі та подальші кроки щодо реформування вітчизняної системи охорони здоров'я. У свою чергу 30 листопада 2016 р. Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я. Міністерству охорони здоров'я було доручено розробити план заходів щодо її реалізації. І вже з 19 жовтня 2017 р. медичну реформу було затверджено Верховною радою України.

Слід зазначити, що в останній день перед повномасштабним вторгненням РФ на територію України, а саме 23 лютого 2022 р., було остаточно завершено та погоджено членами Міжсекторальної робочої групи проєкт нової Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року [3], яка спрямована на вдосконалення й розвиток системи охорони здоров'я населення, зокрема гарантування доступності та раціонального використання в державі ефективних та безпечних лікарських засобів, а також забезпечення доступу населення до якісних медичних послуг. Стратегія орієнтується на провідні національні документи та міжнародний досвід, включаючи стратегічні документи керівництва ВООЗ, Євросоюзу, а також найкращі практики таких країн, як Велика Британія, США тощо. Положення Стратегії також враховують ряд напрацьованих раніше стратегічних та інших документів Уряду та МОЗ. Зокрема, під час розроблення Стратегії було проаналізовано та враховано такі документи [3]:

- Національна економічна стратегія (2030 р.);
- Стратегія економічної безпеки (2025 р.);
- Стратегія зі створення безбар'єрного простору (2030 р.);
- Стратегія людського розвитку;
- Державна стратегія регіонального розвитку (2027 р.);

- Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я, затверджена розпорядженням КМУ від 30 листопада 2016 р. № 1013-р;
- Концепція розвитку системи громадського здоров'я, затверджена розпорядженням КМУ від 30 листопада 2016 р. № 1002-р;
- Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, схвалена розпорядженням КМУ від 28 грудня 2020 р. № 1671-р;
- Державна стратегія реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами на період до 2025 року, затверджена постановою КМУ від 05 грудня 2018 р. № 1022;
- Указ Президента України № 369/2021 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою».

Також зазначена Стратегія базується на низці таких міжнародних документів [3]:

- Цілі сталого розвитку;
- Оцінки з дотримання прав людини відповідно до механізму Універсального періодичного огляду;
- Зобов'язання за Меморандумом про взаєморозуміння між Україною та ЄС;
- Зобов'язання України перед МВФ;
- Міжнародні медико-санітарні правила;
- Управління здоров'ям у 21 столітті (Європейське регіональне бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я);
- Фармацевтична стратегія Європи 2020.

Для розуміння важливості реформування та забезпечення подальшого розвитку системи охорони здоров'я України, зокрема, такої її найважливішої складової, як служба крові, стисло охарактеризуємо світовий досвід функціонування аналогічних служб у провідних країнах світу.

Автор праці [1] зазначає, що сьогодні у світі існує декілька моделей організації служби крові, найбільш розповсюдженими з яких є такі: централізована, регіональна, на госпітальній основі (або змішана). Централізована модель служби крові функціонує у Франції, Люксембурзі, Фінляндії, Польщі, а також на Ямайці. При такій організації діяльності існує один національний трансфузіологічний центр, який керує різними закладами переливання крові всієї країни через регіональні центри або, за їх відсутності, безпосередньо. Перевагами такої системи є спрощене планування, централізований контроль за наявністю компонентів і препаратів крові, забезпечення якості та швидкості вирішення нагальних проблем. Втім, для країн з великою за своїм масштабом територією, така система може бути занадто громіздкою та незручною. В окремих випадках, потреби медичних закладів у крові можуть залишитися не задоволеними повною мірою, що обумовлено тим, що «лікарні при централізованій моделі організації служби крові не мають суттєвих важелів впливу на прийняття рішень» [1].

Наступна модель - регіональна система організації служби крові – також має свою специфіку. Прикладами країн з такою регіональною системою організації служби крові є Великобританія, Австрія, Нідерланди, Бельгія, Ірландія, Австралія. Зазначена система ефективна для країн з великою територією, але таких, де існують регіони з високим ступенем автономності. За умов такої організації діяльності служби крові регіональні центри займаються проблемами, аналогічними для регіональних центрів при централізованій системі. Втім, у країні можуть бути також запроваджені і «різноманітні механізми досягнення національного контролю і матеріально-технічного координування. Зокрема, може існувати один потужний національний трансфузіологічний центр або національний координуючий орган з функціями прямого контролю за роботою регіональних центрів» [1].

Організація діяльності зарубіжних національних служб крові на госпітальній основі полягає в тому, що кожний медичний заклад (діагностичний центр, лабораторія, лікарня тощо) працює автономно (або він реалізує власно розроблену програму із забезпечення компонентами й препаратами крові). Прикладами таких країн, що працюють за цією моделлю, є Швеція, Данія, Італія, Греція, Малайзія. За такою моделлю діяльність закладів з переливання крові та забезпечення нею різноманітних інших медичних закладів відбувається на основі служб, що вже існують, тому потреби у створенні нових спеціалізованих центрів служби крові майже не виникає. Зазначена система служби крові може «задовільно функціонувати за умови адекватного централізованого регулювання та може бути прийнятною для територіально невеликих держав. У разі відсутності централізованого регулювання або матеріально-технічного координування модель служби крові на госпітальній основі може виявитися неефективною» [1]. Що стосується вітчизняного досвіду у цій сфері, слід зазначити, що в Україні і досі переважає змішана модель організації служби крові, яка побудована за регіонально-територіальним принципом. Разом із тим, Міністерство охорони здоров'я України незадовго до початку війни, оголосило про започаткування реформи національної системи (служби) крові. Було проголошено, що зміни торкнуться як лікарень, так і самих пацієнтів з їх родичами. А враховуючи, що на сході України війна почалася вже 10 років тому, значно раніше повномасштабного вторгнення РФ на територію України, у Донецькій області залишилось лише дві Станції переливання крові: в Маріуполі та Краматорську. Лише одна краматорська Станція забирала 5,25 тон крові на рік. За місяць приймала до 800 донорів, з них 50% – на виїзді. З 2015 р. за донорами виїжджали по всій північній частині області: від Лиману до Селідова [4]. Таким чином бачимо, що труднощі з організацією системи донорства в Україні з'явилися ще у 2014 р., а зараз, у зв'язку із тимчасовою окупацією східних та південних територій, ситуація значно загострилася.

Отже, саме в той час з'явилася гостра потреба у реформуванні національної системи крові. Передбачалося, що і як в реформі первинної ланки медицини, головна ідея – «гроші йдуть за пацієнтом» [4]. Тобто Національна служба здоров'я України (НСЗУ) буде оплачувати надану послугу, а не утримуватиме лікарню. Разом із тим, лікарю буде потрібно обґрунтувати, чому пацієнт потребував компонентів крові, щоб НСЗУ повернула кошти за таку послугу. Це позитивний і дуже важливий момент для лікарень, бо не вони тоді будуть сплачувати за компоненти крові. І на перший план тут вийде підвищення якості продукту, а саме – крові та його компонентів. Після реформи всі функції по відборі і підготовці компонентів залишаться тільки в центрах крові [4].

Також для забезпечення успішної реалізації реформи системи крові насамперед потрібно виховувати саму культуру донорства, яке має бути безоплатним. Безоплатне донорство зменшить ризики того, що до станцій переливання крові прийдуть «знесилені і недогодовані люди, з низьким гемоглобіном» [4], а прийдуть саме ті, що за станом свого здоров'я або віку хочуть та зможуть це зробити. Це справедливо, що медичний персонал буде займатися своєю справою, а не «приводити донора до тями» та переривати процедуру донорства. Тобто, не гроші мають бути мотивацією до донорства, а тут потрібні інші факти стимулювання бажання стати донором, зокрема, на основі розроблення та реалізації стратегій та програм розвитку добровільного та безоплатного донорства крові. Так, одним із документів, що сприяє забезпеченню рівноправного та своєчасного доступу пацієнтів до якісних та безпечних компонентів донорської крові у достатній кількості стала розроблена та затверджена відповідним розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2019 року № 120-р Стратегія розвитку національної системи крові на період до 2022 року та затвердження Плану заходів щодо її реалізації [5]. Стратегією передбачалося створення національної системи крові як складової частини системи громадського здоров'я. Така національна система крові мала забезпечити загальнодержавний обіг компонентів донорської крові, а саме: організацію

донорства, заготівлю, переробку, тестування, зберігання, використання, знешкодження, розподіл, реалізацію, транспортування, ввезення на територію України, вивезення з території України, транзит через територію України, а також належне застосування компонентів донорської крові з лікувальною метою [5].

Нажаль, сучасні реалії не дали повною мірою завершити останній етап реалізації цієї стратегії, втім, урахувавши безперечну актуальність питання удосконалення публічного управління системою переливання крові, зокрема, на регіональному рівні, процес не зупинився, і продовжується, про що свідчать останні стратегічні документи у цій сфері, зокрема, схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12.03.2024 №225-р Стратегії розвитку добровільного безоплатного донорства крові та компонентів крові на період до 2028 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2026 роках [6]. Розроблення цієї Стратегії було зумовлено необхідністю ґрунтовних змін у формі організації взаємодії органів державної влади, суб'єктів системи крові, суб'єктів, що надають послуги з трансфузії крові та/або компонентів крові, спрямованих на підвищення обізнаності суспільства про важливість і необхідність добровільного безоплатного донорства крові та компонентів крові, збільшення довіри населення до системи крові [6].

Слід зазначити, що Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), Міжнародна федерація Товариств Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, Рада Європи, Міжнародне товариство з переливання крові, Міжнародна федерація організацій донорів крові, Європейський альянс з питань донорства крові та компонентів крові, а також низка інших міжнародних і національних організацій визначили добровільне безоплатне донорство крові та компонентів крові як засадничий принцип для безперервного задоволення потреб системи охорони здоров'я в донорській крові та компонентах крові у необхідній кількості. Отже, кров та компоненти крові є унікальним і цінним національним ресурсом, оскільки отримуються тільки від осіб, які можуть і хочуть здійснювати донації. Тому ключову роль у розвитку цієї надзвичайно важливої галузі, а саме – реформуванні національної системи крові задля забезпечення потреб, що загострилися під час війни в Україні, – відіграє досвід, кращі практики, популяризація та стимулювання культури донорства.

#### Список використаних джерел

1. Волченко О. Служба крові України: порівнюємо зі світовими моделями. *Юридична газета online: Всеукраїнське професійне юридичне видання*. 02.05.2019. URL: <https://is.gd/QuwtWP>.
2. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 рр. URL : <https://www.apteka.ua/article/327094>.
3. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2023 році : проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України, 2023. URL: <https://moz.gov.ua/uk/strategija>.
4. Костенко О. Як реформуватимуть систему крові. *Антикризовий медіа-центр – АКМЦ*. 15.01.2020. URL: <https://acmc.ua/yak-reformuvatimut-sistemu-krovi/>.
5. Про схвалення Стратегії розвитку національної системи крові на період до 2022 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.02.2019 № 120-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/120-2019-%D1%80#Text>.
6. Про схвалення Стратегії розвитку добровільного безоплатного донорства крові та компонентів крові на період до 2028 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2026 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.03.2024 №225-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-rozvytku-dobrovilnoho-bezo-a225r>.

## ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І ГРОМАДИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Беззубко Л.В., д.держ.упр., проф.**

**Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут Приватного акціонерного товариства «Вищій навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»**

**Беззубко Ю.І., магістр**

**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна**

Характерними рисами сучасної міжсекторної взаємодії у площині «влада і громада» є наступні:

- 1) конструктивна (цілеспрямована і «вигідна» кожному учаснику взаємодія (тип соціальної взаємодії);
- 2) участь держави, бізнесу та громадянської спільноти у вирішенні найактуальніших завдань сьогодення;
- 3) постійність та комплексність взаємодії.

У цьому напрямі були досягнуті значні успіхи, що сприяли руху суспільства до громадянського, більшому урахуванню європейських прав, свобод і можливостей.

Однак, з початком повномасштабної агресії ця взаємодія зазнала значних змін. До особливостей сучасної взаємодії слід віднести наступні:

- 1) кількісні і якісні зміни у суб'єктах взаємовідносин.

Відбулися зміни у складі соціального капіталу в територіальних громадах. Відбуваються дві протилежні тенденції: певне скорочення кількості активних членів громади через мобілізацію, міграційні процеси тощо; спостерігається певний притік нових членів до існуючих громадських організацій. Все більше людей бажають здійснювати волонтерську діяльність, збільшують громадянську активність [1].

Створюються нові громадські організації, у місії яких зазначається захист та представництво інтересів внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів і людей з інвалідністю, які брали участь у військових діях; жертв повномасштабної агресії.

Громадські організації, які функціонували в громадах-реципієнтах, повинні для себе визначити нові завдання, пов'язані з наданням допомоги ВПО, представленням їхніх інтересів в органах публічної влади, а також ініціювати створення спеціальних програм і планів для використання потенціалу ВПО.

- 2) Відбулися певні зміни у застосуванні визначених законодавством механізмах і методах даної взаємодії.

Так відбувається обмеження у застосуванні заходів громадянського контролю. Але, ця функція залишається надзвичайно ефективним засобом контролю використання бюджетних коштів, коштів міжнародної гуманітарної і технічної допомоги. Існує багато фактів, які свідчать, що результати громадського контролю дозволили підвищити ефективність використання, викрили випадки зловживання, нецільового використання коштів. У якості прикладу можливо навести скасування результатів публічних закупівель по необґрунтованим цінам у результаті громадського невдоволення таким станом речей.

Під час війни громадська експертиза діяльності органів влади практично не здійснюється.

Всі види проведення виборів і референдумів заборонені у відповідності із законодавством.

- 3) Цифрові технологічні рішення поступово стали невід'ємними елементами системи державного управління. Це дозволяє використовувати громадські консультативні опитування, збір пропозицій, обмін думками між громадою і владою за

актуальними питаннями розвитку. Надзвичайно важливим є постійне інформування мешканців про ситуацію в громаді, особливості діяльності комунальних служб під час надзвичайної ситуації. Електронна пошта залишається найпоширенішим каналом надання запитів.

У ряді випадків необхідно внести зміни щодо можливості використання дистанційних режимів роботи у нормативно-правові акти, в яких закріплено формати здійснення різних заходів; виникає потреба у внесенні змін до існуючих регламентів..

1. Використання цифрових технологій дозволяє здійснювати внесення місцевих ініціатив, проводити засідання рад у дистанційному форматі.

2. Продовжують активно поступати запити на надання публічної інформації до органів публічної влади. У більшості випадків органи влади надають необхідну інформацію або пояснюють затримку у відповіді вимогам воєнного стану.

3. Волонтерство та благодійність зростають як з боку юридичних осіб у якості прояву корпоративної соціальної відповідальності, так і з боку фізичних осіб. Результати досліджень свідчать про зростання взаємодопомоги, солідарності, соціальної згуртованості та довіри серед членів громади. Однак, багато волонтерських організацій функціонують ізольовано одна від одної. У сучасних умовах надзвичайно важливим є координація волонтерської діяльності, отримання синергетичного ефекту від неї. Це можливо шляхом створення координаційних штабів або центрів волонтерської допомоги. На національному рівні необхідно також створювати координаційний центр з підтримки і розвитку допомоги.

4. Збільшення міжнародної технічної та гуманітарної допомоги сприяє розвитку соціального капіталу. Багато міжнародних організацій надають гранти та допомогу організаціям громадянського суспільства на конкурсній основі. Зараз відбувається ефективна співпраця міжнародних агенцій, рад у справах біженців з аналогічними національними, регіональними і місцевими організаціями.

5. Використання місцевою владою потенціалу ВПО та людських ресурсів переміщених підприємств залишається неефективним.

Є багато чинників, які заважають цьому процесу, насамперед, відсутність контрольованості і регуляції. Нерівномірність та непропорційність спрямування неконтрольованих внутрішніх міграційних потоків в окремих випадках може спричинити погіршення соціального клімату в територіальних громадах внаслідок зростання безробіття та зниження якості надання послуг населенню. У місцях, де внутрішня міграція мала значний розмах, доцільно було створювати координаційні штаби щодо прийому, розміщення, допомоги ВПО.

У деяких випадках місцевій владі необхідно відмовитися від ставлення до ВПО як до тимчасових мешканців. Кількість ВПО, які могли б стати постійними жителями громади, можна встановити за допомогою спеціальних опитувань. У тих громадах, де відчувається значний дефіцит робочої сили, місцевій владі варто розробити програми та плани інтегрування ВПО в нові громади.

Таким чином, взаємодія влади і громади продовжує здійснюватися і під час війни. Але, сучасні реалії вимагають внесення змін у ряд нормативних документів, що регламентують взаємодію «влада-громада»; координацію всіх видів громадської та волонтерської діяльності.

### Список використаних джерел

1. Беззубко Л.В., Положенцева К.Л. Державне управління соціальним капіталом територіальних громад. *Нові перспективи* . 2024. № 12 (54) . С. 49-60.

## **РОЗВИТОК ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СОЦІАЛЬНОЇ МОДЕЛІ: ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ І СОЦІАЛЬНОЇ ЄДНОСТІ**

**Шумляєва І. Д.,**  
**к.держ.упр., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого**  
**самоврядування Національного технічного університету**  
**«Дніпровська політехніка»**

Шлях Європейського Союзу, як потужного наднаціонального об'єднання із особливими зв'язками соціально-економічного, політичного, організаційно-правового характеру між країнами-членами, засвідчив, що створення міждержавних спільнот, органів публічної влади та відповідної взаємодії між ними забезпечує послідовний розвиток без значних економічних провалів і соціальних колізій, зважаючи на концентрацію у межах європейської спільноти більшості економічного і політичного потенціалу всієї Європи. В основу побудови такої моделі розвитку було покладено дві основні складові: економічне зростання та соціальну єдність на основі справедливого розподілу суспільного капіталу. Вони були доповнені пізніше стандартами стосовно охорони навколишнього середовища, а також спрямуванням до формування нової самосвідомості громадян й захисту їх людської гідності. Крім цього, важливим фактором стало формування спільних поглядів між країнами стосовно базових соціальних цінностей, що суттєво вплинуло на конвергенцію національних соціальних політик і створення європейських стандартів, які відбилися у національних соціальних моделях європейських країн, зокрема: соціальна справедливість і безпека; соціальна згуртованість і солідарність; конкурентоспроможна економіка та розвинений ринок праці; сприятлива для суспільства екологія; загальний доступ до освіти; високоякісна та загальнодоступна охорона здоров'я.

Розвиток інтеграційних процесів спричинив зростання конкуренції між країнами, інвесторами і ринками з кінця минулого століття, що вплинуло на зміну підходів до європейської соціальної політики та оновлення соціальної стратегії відповідно до сучасних вимог. Формування єдиної соціальної політики Євросоюзу під впливом інтеграції поставило питання розробки єдиних стандартів і правил, які могли б гарантувати соціально-економічні права громадянам на території всіх країн ЄС та забезпечити їх реалізацію. Це стосується як рівних прав споживачів в умовах функціонування єдиного ринку товарів, так і права на забезпечення гідного і належного рівня життя для всіх громадян, соціальної допомоги багатьом громадянам ЄС, включаючи безробітних, людей похилого віку, осіб з обмеженими фізичними можливостями та тих, які страждають від соціальної та іншої дискримінації. Такий підхід дозволяє не залишати людей віч-на-віч із проблемами вільного ринку, а долучити їх до однієї із найсильніших систем соціального захисту Євросоюзу. Економічна складова тут характеризується поєднанням сильної конкуренції між компаніями для забезпечення продуктивності й одночасного зростання економіки, а соціальна – солідарністю між громадянами ЄС, що дозволяє побудувати стабільне Європейське співтовариство.

Водночас формування єдиних стандартів соціальної політики зустрічає неоднозначне ставлення з боку органів публічної влади країн ЄС. Так, економічно більш сильніші країни Євросоюзу не схильні підтримувати закріплення більш низьких стандартів, оскільки це може негативно вплинути на особливості їх національної соціальної політики. Тому в результаті розширення ЄС виникла проблема, яка стосується соціальної адаптації нових країн-членів з менш розвинутою економікою до більш високих стандартів. Відповідно змінюється механізм соціального захисту, що



характеризується уніфікацією характеру впливу на економіку, якість життя, відіграючи роль стабілізатора і водночас стимулятора соціально-економічного розвитку, в результаті чого встановлення більш високих соціальних стандартів дозволяє слабким країнам покращити рівень добробуту своїх громадян.

Крім цього, існуючі суттєві відмінності між країнами Євросоюзу в економічній та суспільній сферах породжують певні колізії та суперечності. Загалом це гальмує загальноцентристські тенденції, а недосконалість наддержавного регулювання та проблеми інституційного забезпечення соціальної сфери на рівні ЄС стримують розвиток європейського соціального простору, як інтегрованого, в якому узгоджуються дії територіальної спільноти відповідно до норм Європейського Союзу, формуються соціальні політики та стандарти, а також механізми їх реалізації. Для вирішення цих проблем в ЄС запроваджено соціальне вимірювання, що передбачає діяльність структурних фондів, проведення соціально орієнтованої загальної сільськогосподарської політики, вдосконалення законодавства, регулювання зайнятості та умов праці, розробляються заходи щодо покращення забезпечення загальних для Євросоюзу принципів рівності та недискримінації тощо.

Дискусійним на всіх рівнях також залишається питання про поняття та зміст європейської соціальної моделі, що покладена в основу розвитку єдиного європейського соціального простору. З одного боку, цей концепт побудований на основі єдиних соціальних цінностей, з іншого, має структурні відмінності залежно від особливостей європейських регіонів. Під впливом криз в одних країнах європейська соціальна модель залишається стійкою, але ослаблюється в інших [1].

Унікальність європейської соціальної моделі стосується її подвійної спрямованості стосовно економічних і соціальних цілей, що відображено, зокрема, у повідомленні Європейської Комісії COM(2001)313 final2001 р. «Занятість і соціальна політика: основа для інвестування в якість» від 20 червня 2001 р. Як зазначається у цьому документі, соціальна політика є результатом гарних економічних показників, а також вихідною базою, що в контексті модернізації європейської соціальної моделі передбачає її розроблення та адаптацію з урахуванням швидко мінливої нової економіки для забезпечення позитивної взаємопідтримки економічної та соціальної політики. Загалом європейська соціальна модель відрізняється від соціальних систем інших регіонів світу не тільки характером і спрямованістю, але й рівнем витрат і способами фінансування, зокрема, переважанням державного фінансування та рівномірності соціальних виплат в Європі [2].

Незважаючи на існуючі позитивні риси європейської соціальної моделі, важкі часи фінансово-економічної кризи та пандемії поглибили проблеми соціального захисту в країнах ЄС, викликали зростання занепокоєння щодо розвитку європейської соціальної моделі. Незважаючи на те, що органи публічної влади країн ЄС розробляють заходи щодо забезпечення реальної повноцінної економічної участі та соціальної інтеграції громадян в усіх регіонах Європи, а західноєвропейські країни історично підтримували відносно низький рівень соціальної нерівності, протягом останніх двох десятиліть продовжується її зростання в більшості європейських країн. Рушійними факторами нерівності можуть бути стать, вік, інвалідність, зайнятість та громадянство, що впливає на оплату праці та доходи, доступ до соціальних послуг і соціального забезпечення, охорони здоров'я та освіти.

Сучасна модернізація соціальної сфери, як і раніше, спрямована на покращення взаємодії між економічною та соціальною політикою, їх взаємодоповнюваність відповідно до викликів глобалізації в умовах соціальних і демографічних змін. Частина європейських дослідників дотримується позиції щодо важливості формування ідеальної моделі, в якій економічна ефективність поєднується із соціальною справедливістю. Це простежується еволюційно в її створенні, починаючи з декларації цілей гармонізації соціальної політики у 1950-1970-х рр., співробітництва, координації та діалогу в 1990-х

рр. и завершуючи сучасним прагненням до забезпечення узгодженості, соціальної згуртованості та конвергенції в майбутньому. Інший підхід, більш стриманий, стосується недосяжності ідеальної європейської соціальної моделі на практиці, зважаючи на глобалізацію, існуючі диспропорції в ЄС, а також самостійну соціальну політику нових країн ЄС, які зацікавлені у підтримці економічної конкурентоспроможності за більш низького рівня продуктивності. Як відзначає Л. Вітте, незважаючи на зростання інституціональної диференціації європейських країн, спільним є «усвідомлення того, що соціальна справедливість і соціальне вирівнювання можуть піти на користь економічному розвитку і не є чисто витратним фактором, так само, як і економічний розвиток повинен сприяти соціальному вирівнюванню» [3, с. 9].

Європейські фахівці акцентують увагу на виділенні просторової (регіональної) нерівності та соціальної нерівності між індивідами. Просторова нерівність характеризується ВВП на душу населення на регіональному рівні, а соціальна нерівність (індивідуальна) розглядається через розподіл доходів між індивідами у межах певного регіону [4]. Крім цього, наголошується на важливості врахування у європейському просторі «горизонтального» економічного розриву між групами країн, а також загального «вертикального» розриву між майновими, управлінськими та професійними класами, з одного боку, а також особами, які отримують основну зарплату, і незалежними працівниками, з іншого, що поєднується зі зростанням внутрішньої нерівності, сприяючи сучасному високому рівню економічної нерівності в Європі [4].

Згідно з опитуванням Євробарометра 2022 р., 81% громадян ЄС вважають, що нерівність доходів є занадто високою в їх країні. Чотири з п'яти громадян ЄС вважають, що нерівність в їх країні є дуже високою, і ця частка залишається досить стабільною з 2017 р. [5]. Також у дослідженні Євробарометра рівність можливостей була визнана найважливішою проблемою економічного та соціального розвитку ЄС, що підкреслює суспільне сприйняття несправедливості щодо впливу державної політики на нерівність, що може підживлювати невдоволення та недовіру до інститутів влади та урядів [6].

У країнах Південної та Східної Європи помітно зросла нерівність в доходах, зокрема через вплив заходів жорсткої економії та безробіття після фінансової кризи, зміни на ринках праці та економічну реструктуризацію. Наприклад, у Німеччині коефіцієнт Джині збільшився з 0,25 на 2000-х рр. до 0,29 останніми роками, а в Польщі із 0,26 до близько 0,30 (0 – ідеальна рівність, 1 – крайня нерівність) [7].

В умовах того, що під впливом регулювання ЄС та зовнішніх факторів країни-члени фактично проводять схожі за змістом реформи, їх результати нашаровуються на диференційовану національну специфіку регулювання соціальної сфери, а також на відмінності загального рівня економічного розвитку, що веде частіше до збільшення «розриву» у показниках соціальної захищеності населення країн-членів, а не до їх зближення. Тому нині зменшення нерівності для громадян ЄС та сприяння покращенню умов життя є пріоритетним питанням як європейських інституцій, так і урядів країн ЄС.

На думку громадян ЄС на перше місце, як на рівні ЄС, так і на рівні її членів, має бути винесено вирішення питання стосовно соціальної та економічної нерівності, бідності та ізоляції, що пов'язані із технологічними змінами, глобалізацією, політикою жорсткої економії та зростанням цін на житло. На рівні Ради Європи постійно розглядаються питання, що пов'язані з глобальною та європейською нерівністю, результатом чого стала низка розроблених документів у співпраці з різними міжнародними та європейськими організаціями, серед яких: Резолюція 2158 (2017) «Боротьба з нерівністю доходів як засіб сприяння соціальній згуртованості та економічному розвитку», Резолюція 2302(2019) «Про Банк розвитку Ради Європи: сприяння побудові більш інклюзивного суспільства», Резолюція 2373(2021) «Дискримінація осіб, які мають хронічні та довготривалі захворювання», Резолюція

2393(2021) та Рекомендація 2210 (2021) «Соціально-економічна нерівність у Європі: час відновлення соціальної довіри шляхом зміцнення соціальних прав», Резолюція 2410(2021) та Рекомендація 2216 (2021) «Найкращі інтереси дитини та політика забезпечення балансу між роботою та особистим життям». На національному рівні до необхідних кроків, що мають запобігати соціальним конфліктам і сприяти економічному зростанню, відносять прямі заходи урядів, спрямовані на запобігання або пом'якшення нерівності та підвищення доходів (прогресивне оподаткування, пільги на роботі, соціальна допомога тощо), а також непрямі заходи щодо підвищення рівня життя працюючих бідних домогосподарств (більш гнучкий графік роботи, житлові пільги, підвищення кваліфікації та догляд за дітьми). Це свідчить про збільшення ролі держави, зокрема щодо прямого перерозподілу доходів і подолання бідності, спрямовування зусиль на підтримку, стимулювання і захист громадян, що є найкращою перспективою для країн, які прагнуть зростання на засадах рівності.

### Список використаних джерел

1. Vaughan-Whitehead D. Why the European Social Model is still relevant. URL : <https://www.ilo.org/resource/news/why-european-social-model-still-relevant>.
2. Communication from the commission to the council, the european parliament, the economic and social committee and the committee of the regions. Employment and social policies: a framework for investing in quality COM(2001) 313 final. Brussels, 20.06.2001. URL : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0313:FIN:EN:PDF>.
3. Вітте Л. Європейська соціальна модель і соціальна згуртованість: яку роль відіграє ЄС? Київ : Заповіт, 2006. 44 с. URL : <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/06826.pdf>
4. Edgar J., Carrera S., Rombaldoni R., Pozzi R. Socioeconomic inequalities in Europe. *Economic Analysis and Policy*. 2021. Volume 71. September. P. 307–320. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0313592621000722>.
5. Economic inequalities in the EU – Key trends and policies : document Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (completed in July 2024). URL : [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/economic-inequalities-eu-key-trends-and-policies\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/economic-inequalities-eu-key-trends-and-policies_en).
6. Addressing economic inequalities. European Commission. URL : [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/social-protection-social-inclusion/addressing-poverty-and-supporting-social-inclusion/addressing-economic-inequalities\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/social-protection-social-inclusion/addressing-poverty-and-supporting-social-inclusion/addressing-economic-inequalities_en).
7. Lara-Montero A. As inequality grows, a Commissioner for Social Affairs is key to reinforce social protection. The European Social Network. 25 September 2024. URL : <https://www.esn-eu.org/news/inequality-grows-commissioner-social-affairs-key-reinforce-social-protection#>

## ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Білас М.І., аспірант Кафедри публічного управління та адміністрування  
Національний лісотехнічний університет України**

Військовий стан та повномасштабна війна суттєво впливають на розвиток галузі охорони здоров'я в Україні, зумовлюючи нові проблеми та управлінські виклики. Збройна агресія РФ не лише створила безпосередні загрози для функціонування медичних закладів, а й актуалізувала необхідність адаптації публічного управління в цій сфері до нових реалій. Попри потребу покращення механізмів надання медичної допомоги та фінансування системи, важливо приділити увагу і менш очевидним викликам, таким як необхідність підвищення готовності системи до надзвичайних ситуацій та заходи психосоціальної підтримки для працівників системи охорони здоров'я.

Тенденції та напрями удосконалення системи публічного управління в галузі охорони здоров'я досліджували українські науковці В. Бондар [1], Н. Колісніченко [5], Ю. Левчук [6], О. Ніколюк [1], Н. Філіпова [6], Р. Черніховський [9] та інші. Вагомий внесок у висвітлення процесів у публічному управлінні в галузі охорони здоров'я в умовах воєнного стану, а також спричинених збройною агресією РФ проти України проблем, здійснили І. Дегтярьова [3], А. Косенко [3], В. Лобода [7], О. Мельниченко [3], М. Михальчук [7]. Наприклад, Р. Черніховський до основних завдань публічного управління в галузі охорони включає вдосконалення пакетів ПМГ для врахування потреб ветеранів, розвиток реабілітаційної допомоги та її інтеграція на всі рівні медичної допомоги, розвиток послуг з психічного здоров'я [9]. Серед викликів, які виділили Ю. Левчук та Н. Філіпова, значаться забезпечення лікувальних закладів необхідним обладнанням, підготовка медичного персоналу до роботи в умовах конфлікту, розвиток мережі швидкої медичної допомоги, потреба в інноваціях у реабілітації та психологічній підтримці постраждалих [6].

Попри дослідження вищезазначених авторів, деякі тенденції та виклики в управлінні в галузі охорони здоров'я, спричинені умовами воєнного стану та повномасштабної війни, потребують додаткових висвітлення та вивчення. Цим обумовлюється актуальність даного дослідження та його мета: зазначити про раніше не виявлені проблеми та виклики, із якими стикається система охорони здоров'я в публічно-управлінській площині.

*1. Виклики в площині військово-цивільної взаємодії.* На думку К. Маслової та Н. Мірко, військово-цивільний зв'язок є однією із ключових нових характерних особливостей реалізації публічного управління в Україні, що виникла внаслідок функціонування в умовах воєнного стану [8]. Галузь охорони здоров'я не є виключенням та потребує законодавчо унормованої взаємодії з військовими адміністраціями та представниками Сил безпеки та оборони. Перш за все, мова йде про механізми взаємодії між військовими адміністраціями адміністративно-територіальних одиниць та закладами охорони здоров'я, що може частково вирішитись завдяки створенню Планів міжвідомчої взаємодії чи інструкцій на регіональному та місцевому рівнях. Попри наявність багатьох методичних рекомендацій щодо створення таких планів, їх написання та затвердження не є обов'язковим та носить рекомендаційний характер. Надодачу, функціонування системи в умовах воєнного стану та повномасштабної війни спричинило нові процедури та процеси, такі як передача поранених від військової служби до закладу охорони здоров'я, залучення воєнних формувань до охорони закладу тощо. Механізми таких взаємодій також потребують

унормованості та затвердження у вигляді стандартних операційних процедур, інструкцій чи планів дій.

2. *Проблема готовності закладів охорони здоров'я до реагування на надзвичайні ситуації.* Будучи важливим елементом системи цивільного захисту, система охорони здоров'я має бути готовою до реагування на загрози воєнного характеру та інші загрози, спричинені воєнними діями. Робота закладу в умовах воєнного стану потребує постійної готовності персоналу до таких ситуацій, як випадки з великою кількістю постраждалих, використання зброї масового ураження, функціонування в умовах ізоляції (окупація чи облога населеного пункту) тощо. Важливу роль у готовності до реагування закладів охорони здоров'я на надзвичайні ситуації відіграє наявність у них планів цивільного захисту та реагування, адже саме вони формують методологічну рамку для навчання персоналу, розрахунку та формування резервів, написання інструкцій для роботи персоналу та управління закладом в умовах надзвичайної ситуації [2].

“Порядок розроблення планів діяльності єдиної державної системи цивільного захисту”, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 9 серпня 2017 року, визначає процедуру розробки та затвердження планів діяльності єдиної державної системи цивільного захисту. Серед планів на регіональному, місцевому та об'єктовому рівнях значаться наступні:

- плани реагування на надзвичайні ситуації;
- плани цивільного захисту на особливий період;
- плани основних заходів цивільного захисту на рік;
- плани проведення заходів з евакуації населення (працівників), матеріальних і культурних цінностей у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій.

На додачу, вищезазначена Постанова КМУ визначає процедуру розробки та затвердження плану реагування на ядерні та радіаційні аварії та плану проведення цільової мобілізації для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій державного рівня у мирний час на державному рівні [4]. Однак, законодавство не зобов'язує місцеві органи влади та заклади охорони здоров'я створювати та затверджувати вищезазначені плани, адже Постанова КМУ від 9 серпня 2017 року має виключно рекомендаційний характер. Як наслідок, представники місцевих адміністрацій та керівники закладів охорони здоров'я не ініціюють написання планів цивільного захисту та реагування, а працівники закладів виявляються неготовими реагувати на можливі загрози. У багатьох громадах та закладах охорони здоров'я, які вже перебували в окупації чи фізично постраждали від ворожої агресії, плани реагування не були розроблені та затверджені навіть у результаті пережитого досвіду. Тому, нормативно-правова база в галузі цивільного захисту потребує значного оновлення, яке б зобов'язало місцеві адміністрації, державні заклади та об'єкти критичної інфраструктури регулярно створювати та затверджувати мінімальний необхідний перелік планів цивільного захисту та реагування.

3. *Соціальна реінтеграція ветеранів-медичних працівників як елемент психосоціальної підтримки.* Питання соціальної реінтеграції та повернення до цивільного життя ветеранів набуває своєї актуальності та гостро стоятиме при масовій демобілізації. Медичні працівники Сил безпеки та оборони не є виключенням та потребують механізму залучення до цивільних посад в системі охорони здоров'я. Особливо це стосується тих демобілізованих медичних працівників, котрі не були медиками до мобілізації, або ж змінили свій профіль в лавах Сил безпеки та оборони. Таким чином, бойові медики, зважаючи на здобутий досвід реагування та надання догоспітальної допомоги, можуть бути перекваліфіковані в працівників екстреної медичної допомоги, а лікарів з унікальним досвідом роботи на стабілізаційних пунктах можна залучати до роботи у відділеннях хірургії чи травматології. Це дасть змогу не

лише провести соціальну реінтеграцію демобілізованих осіб та повернути їх у суспільство, а й вирішити питання з нестачею медичних кадрів у системі.

Функціонуючи в умовах воєнного стану та повномасштабної війни, галузь охорони здоров'я потребує управлінських рішень в багатьох, на перший погляд, неочевидних векторах. Особливу увагу варто приділити необхідності підвищення медичної готовності та адаптивності системи до надзвичайних ситуацій, а також заходам психосоціальної підтримки, які можуть принести користь як окремій соціальній групі, так і галузі загалом.

### Список використаних джерел

1. Бондар В.А., Ніколюк О.В., Цветкова Н.Ю. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Економіка харчової промисловості*. 2023. №13(3). Режим доступу: [https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/01/80\\_part-1\\_Edit.pdf#page=557](https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/01/80_part-1_Edit.pdf#page=557)
2. Верховна Рада України. Кодекс цивільного захисту України. 2013. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#n1524>
3. Дегтярєва І.О., Косенко А.В., Мельниченко О.А. Особливості прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку сфери охорони здоров'я в поствоєнний період. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. 2023. С.247-249.
4. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Порядку розроблення планів діяльності єдиної державної системи цивільного захисту. 2017. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/626-2017-%D0%BF#Text>
5. Колісниченко Н.М. Тенденції розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я: глобальний контекст. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. №2(12). Режим доступу: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/250/244>
6. Левчук Ю.М., Філіпова Н.В. Світові моделі системи охорони здоров'я, адаптація в Україні та вплив на тривалість життя. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. №11. Режим доступу: [https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue\\_11\\_2024](https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_11_2024)
7. Лобода Т.В., Михальчук В.М. Відповідальність в публічному управлінні в сфері охорони здоров'я у воєнний час. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №9. Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9-10\\_2022/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9-10_2022/19.pdf)
8. Маслова К.О., Мірко Н.В. Механізм реалізації публічного управління в Україні під час війни. *Ways to reform public administration and management under martial law in Ukraine*. 2024. Режим доступу: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/447/12068/25212-1>
9. Черніховський Р.І. Публічне управління в сфері охорони здоров'я та напрями його покращення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. №6. Режим доступу: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/551/499>

## ХАБИ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОСИСТЕМИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Титаренко Г. О.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

У Європейському Союзі смарт-спеціалізація характеризується як підхід, що визначає за широкого залучення стейкхолдерів стратегічні сфери для втручання на основі аналізу сильних сторін і потенціалу економіки території/регіону у поєднанні з процесом підприємницького відкриття (entrepreneurial discovery process, EDP), орієнтований назовні та передбачає широкий погляд на інновації, включаючи, але не обмежуючись ними, технологічні підходи, що підтримуються ефективними механізмами моніторингу. Національну/регіональну стратегію смарт-спеціалізації можна розглядати як програму економічних перетворень, що базується на чотирьох загальних принципах – «Чотири «Сі» смарт-спеціалізації» («Four Cs of Smart Specialisation»): (Жорсткий) вибір та критична маса / Hard Choice and Critical Mass; Конкурентна перевага / Competitive Advantage; Пов'язаність і кластери / Connectivity and Clusters; Лідерство співпраці / Collaborative Leadership. [1].

Науковці вважають концепцію смарт-спеціалізації (smart specialization framework) доповненням до європейського політичного порядку денного (European policy agenda) спрямованого на сприяння інноваціям і смартизованому, сталому та інклюзивному зростанню (smart, sustainable, and inclusive growth) [2]. У цьому контексті важливо відзначити, що процес стратегічного планування задля розроблення стратегії смарт-спеціалізації складається як з горизонтальних заходів, спрямованих на регіональну інноваційну екосистему, незалежно від галузей економіки, так і з вертикально спрямованих зусиль, зосереджених на обмеженій кількості пріоритетних галузей, визначених за участі багатьох заінтересованих сторін у процесі підприємницького відкриття (a multi-stakeholders process of entrepreneurial discovery). Ураховуючи те, що «цифрове зростання» (digital growth) є наскрізним пріоритетом і постійною метою більшості регіональних стратегій смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Strategy, S3) по всій Європі, інструментом політики, який може сприяти досягненню цієї мети, стимулюючи цифровізацію галузі в кожній європейській країні або регіоні, стали хаби цифрових інновацій (Digital Innovation Hubs, DIH) [3].

Важливість цифровізації та переваги, які вона може принести в соціально-економічному ландшафті ЄС, були детально вивчені експертами Об'єднаного дослідницького центру (Joint Research Centre, JRC) – наукового підрозділу Європейської Комісії під час планування в ЄС фінансового періоду 2021-2027 років [4]. За результатами досліджень було визначено, що під час глобальної кризи, спричиненої пандемією COVID19, спостерігалися процеси «вибухового» поширення (an explosion in the use) багатьох цифрових технологій та інновацій, які змогли допомогти громадянам та бізнесу пом'якшити спричинені пандемією економічні і соціальні шоки. Швидкий перехід до «цифрових альтернатив» допоміг відновити багато ключових видів соціальної та економічної діяльності, як-от: віддалена робота, онлайн-освіта, електронна комерція, адміністративні процеси, бути поінформованим та спілкуватися з іншими (keeping ourselves informed and communicating with others), навіть розваги і культурні заходи, і це лише деякі з них.

Хаби цифрових інновацій визначаються як універсальні центри, які допомагають організаціям стати більш конкурентоспроможними щодо їхніх бізнес-процесів /

виробничих процесів, продуктів чи послуг за допомогою цифрових технологій, надаючи доступ до технічної експертизи та експерименті, щоб компанії могли «тестувати, перш ніж інвестувати» («test before invest»). ДІН також надають інноваційні послуги, такі як консультації з питань фінансування, навчання та розвитку навичок, необхідних для успішної цифрової трансформації, а також приділяють увагу екологічним питанням, зокрема, щодо споживання енергії та зменшення викидів вуглецю [4]. Маємо акцентувати на тому, що в регіонах Європи створення ДІН є результатом реалізації політики смарт-спеціалізації і розроблення S3, а самі ДІН стають або активними учасниками процесів підприємницького відкриття, або беруть участь у реалізації пріоритетів S3 [3].

Оскільки саме наближеність (proximity) вважається вирішальним фактором, ДІН виступають першою регіональною контактною точкою, своєрідним «дверним отвором» (a doorway) і зміцнюють регіональну інноваційну екосистему (the innovation ecosystem). Таким чином, хаби цифрових інновацій являють собою регіональна співпраця між багатьма партнерами (a regional multi-partner cooperation) [4]. До кола організацій, які утворюють хаби цифрових інновацій можуть належати науково-дослідні і технологічні організації (research and technology organisations), заклади вищої освіти, організації сфери публічного управління та адміністрування. ДІН можуть також мати міцні зв'язки з постачальниками послуг за межами свого регіону і підтримувати місцеві організації, надаючи їм доступ до своїх послуг.

Розробники посібника «Хаби цифрових інновацій як інструменти політики для стимулювання цифровізації малого та середнього бізнесу» [4]. Пропонують окреслити можливе коло учасників регіонального хабу цифрових інновацій таким чином:

I. Розбудовується навколо:

- технічні університети та науково-технічні організації (Technical universities and Research and technologies organisations, RTOs);
- місцеві спільноти знань та інновацій (Local Knowledge and Innovation Communities, EIT-KICs);
- центрів професійної компетентності (Competence Centers, CC).

II. У взаємодії мережі акторів:

- публічне адміністрування / національні та регіональні органи влади (Public administrations / National and regional authorities);
- галузеві асоціації (Industry associations);
- кластери (Clusters);
- інкубатори, акселератори, інвестори (Incubators, Accelerators, Investors);
- торгово-промислові палати (Chambers of commerce);
- заклади фахової передвищої та професійної освіти (Vocational training institutes);
- агенції розвитку бізнесу та інших видів діяльності (Business development agencies and others);
- Європейська мережа підприємств (Enterprise Europe Network, EEN).

У комплексі послуг, які можуть надавати хаби цифрових інновацій, експерти пропонують виокремлювати чотири групи:

1. Тестування перед інвестуванням (Test before invest): експерименти з новими цифровими технологіями (програмним та апаратним забезпеченням) для розуміння нових можливостей та рентабельності інвестицій, включаючи демонстраційні можливості та пілотування.

2. Навички та навчання (Skills and training), задля максимізації ефектів цифрових інновацій: програми «навчання тренерів» («train-the-trainer» programmes), тренінгові табори (bootcamps), стажування (traineeships), обмін навчальними програмами та навчальними матеріалами (exchange of curricula and training material).

3. Підтримка у пошуку інвестицій (Support to find investments): доступ до фінансових установ та інвесторів, щоб отримати доступ до подальшого фінансування



для переходу результатів тестування та експериментів на наступну фазу, доступ до програм інкубації та акселерації

4. Інноваційна екосистема та можливості для нетворкінгу (Innovation ecosystem and networking) через ринки та брокерську діяльність.

Хаби цифрових інновацій, які фінансуються програмою «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme, (2021–2027) [5], іменуються Європейські хаби цифрових інновацій (European Digital Innovation Hubs, EDIH) [6].

Після прийняття робочої програми Програми «Цифрова Європа» (European Digital Innovation Hubs Work Programme 2021-2023, DIGITAL) [7] було проведено перший грантовий конкурс проектів EDIH, за результатами якого було відібрано 136 проектів, і більшість хабів запрацювали в січні 2023 року. Другий конкурс, результатом якого став відбір ще 15 хабів, був оголошений для доповнення відбору EDIH та заповнення прогалін у європейській мережі хабів. В рамках цієї ініціативи ЄС 50 % фінансування надається DIGITAL, а інші 50 % - державами-членами, асоційованими країнами, їхніми регіонами та/або приватними джерелами [6]. Національні уряди та регіональні органи влади відіграли центральну роль у процесі відбору EDIHs, ідентифікувавши відповідні EDIHs-кандидати для участі в європейських конкурсах на отримання фінансування.

Таким чином, EDIH можуть або бути результатом процесу S3, або передувати S3, будучи в кінцевому підсумку заінтересованою стороною і сприяючи її розробці, допомагаючи керувати процесом S3 або надаючи знання для нього. Можна погодитися із висновками Г. Рісола та Й. Сорвіка [3], що хаби також відрізняються щодо формату участі у впровадженні S3: деякі з них більше зосереджуються на горизонтальній підтримці цифровізації, інші очолюють одну з пріоритетних сфер S3 або, навпаки, керують змішаним портфелем програм і проектів, розроблених у співпраці з іншими стейкхолдерами.

#### Список використаних джерел

1. Титаренко Г. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів розвитку стратегічного планування в Україні на основі європейської смарт-спеціалізації. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. Вип. 3. С. 125–131. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.19>.

2. Koczyńska E., Ferreira J.J. Smart Specialization as a New Strategic Framework: Innovative and Competitive Capacity in European Context. *Journal of the Knowledge Economy*. 2020. Vol. 11. P. 530–557. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0543-z>.

3. Rissola G., Sörvik J. Digital Innovation Hubs in Smart Specialisation Strategies. Early lessons from European regions : Technical report by the Joint Research Centre (JRC). The European Commission, 2018. 50 p. URL: [https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/digital\\_innovation\\_hubs\\_in\\_smart\\_specialisation\\_strategies\\_pdf\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/digital_innovation_hubs_in_smart_specialisation_strategies_pdf_final.pdf).

4. Kalpaka A., Sörvik J., Tasigiorgou A. Digital Innovation Hubs as policy instruments to boost digitalization of SMEs / Kalpaka A., Rissola G. (Eds.), EUR 30337 EN, JRC121604. Publications Office of the European Union: Luxembourg, 2020. 40 p. DOI: <https://doi.org/10.2760/085193>.

5. The Digital Europe Programme. The European Commission : web-site. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>.

6. European Digital Innovation Hubs. The European Commission : web-site. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/edihs/>

7. Digital Europe. European Digital Innovation Hubs Work Programme 2021-2023. Annex to the Commission Implementing Decision on the financing of the Digital Europe Programme and adoption of the multiannual work programme – European Digital Innovation Hubs for 2021 – 2023. 22 p. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80907>.

**ВПЛИВ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ТИПІВ ТЕРИТОРІЙ  
НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА  
РЕФОРМУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

**Сиромолот Е. А.,  
аспірант кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та економічної політики,  
керівник Інформаційного центру Асоціації  
європейських прикордонних регіонів**

**Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця**

У 2024 році Державною службою статистики України була оприлюднена інформація про утворення 8-ми макрорегіонів України відповідно до виконання Україною acquis ЄС у сфері статистики, як кандидата у члени ЄС [1].

Слід зауважити що Макрорегіони є функціональним типом територій відповідно до чинного законодавства у сфері регіональної політики України, який об'єднує декілька регіонів чи їх частини за спільними ознаками та проблемами розвитку, спеціальними для цієї функціональної території програмами регіонального розвитку.

Склад 8-ми Макрорегіонів формувався Державною службою статистики України за ознаками кількості населення рівня NUTS1 - від 3 до 7 млн. осіб, але іншої науково-дослідної, статистичної інформації щодо чинників проведеного об'єднання регіонів у макрорегіони, не наводиться.

Таблиця 1. Склад Макрорегіонів України

| Назва<br>Макрорегіону | Регіони України                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Макрорегіон_01        | Полтавська область, Сумська область, Харківська область, Чернігівська область                        |
| Макрорегіон_02        | Донецька область, Луганська область                                                                  |
| Макрорегіон_03        | Дніпропетровська область, Запорізька область, Кіровоградська область                                 |
| Макрорегіон_04        | Миколаївська область, Одеська область, Херсонська область, Автономна Республіка Крим, м. Севастополь |
| Макрорегіон_05        | Вінницька область, Тернопільська область, Хмельницька Область,                                       |
| Макрорегіон_06        | Київська область, Черкаська область, м. Київ                                                         |
| Макрорегіон_07        | Закарпатська область, Івано-Франківська область, Львівська область, Чернівецька область              |
| Макрорегіон_08        | Волинська область, Житомирська область                                                               |

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Ідентифікація Макрорегіонів на рівні Державної служби статистики України порушують низку управлінських питань та потребує прийняття рішень щодо подальшого функціонування макрорегіонів, створення механізмів їхньої підтримки в контексті оновленої державної стратегії регіонального розвитку України[2], узгодження з децентралізаційними та євроінтеграційними процесами в Україні.

В. Безгін, народний депутат України, наголосив на відсутність публічного обговорення введення нових ідентифікованих назв Мікрорегіонів України та належної координації з представниками профільного міністерства та комітету Верховної ради України з цього питання[3].

На нашу думку, слід визначити складність вирішення порушеного В. Безгіном питання, враховуючі факт відсутнього досі розробленого механізму та інструментів підтримки і розвитку функціональних типів територій, до яких належить у тому числі Макрорегіон, та неузгодженість відповідних дій і управлінських рішень на рівні центральних, регіональних та місцевих органів влади України щодо їх визначення та функціонування. На думку експерта Ю. Третяка [4] відсутність належної координації обумовило відсутність системних критеріїв визначення функціональних типів територій призвело до віднесення на рівні КМУ територій громад тільки до одного функціонального типу територій, а саме до території відновлення.

Слід зауважити також що у заходах Дорожньої карти децентралізації влади 2024-2027 [5] передбачено створення міських агломерації, які відносяться до функціонального типу територій, регулювання діяльності яких передбачається через прийняття відповідного закону та розглядається у контексті посилення фінансової спроможності громади і розвитку міжмуніципального співробітництва.

Відсутність системного підходу до регулювання розвитку функціональних типів територій можна побачити аналізуючи дві редакції державної стратегії регіонального розвитку 2021-2027. Так, у першій редакції визначено, що об'єктом регіональної політики є конкурентоспроможний регіон та функціональні території, у другій редакції об'єктом регіональної політики визначені регіони та територіальні громади, а розвиток різних функціональних типів територій формулюється як завдання Стратегії.

За результатами оцінювання виконання державної стратегії регіонального розвитку за період з 2021-2023 рр. [6] надаються рекомендації на наступний період дії Стратегії щодо необхідності визначення складу функціональних типів територій, визначених Законом України «Про засади державної регіональної політики» [7], а також забезпечення запровадження органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування спеціальних механізмів та інструментів їх підтримки і розвитку.

Але, слід зауважити, що Склад функціональних типів територій було перераховано у першій редакції Стратегії, а у другій редакції Стратегії використовується перелік функціональних типів як з першої редакції так і частково з переліку Складу функціональних типів територій з Закону України «Про засади державної регіональної політики».

Тобто, аналізуючи вищеназвані законодавчі документи можна констатувати відсутність системного бачення як визначення Складу функціональних типів територій, так і спеціальних механізмів та інструментів їх підтримки і розвитку.

Актуалізація другої редакції Стратегії у 2024 році відбулася за необхідності врахування набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС, продовженням реформи децентралізації влади на засадах створення спроможної громади, розбудови територіальних механізмів управління коштами ЄС.

Автором [8, с.510] розкрито вплив європейського досвіду розвитку функціональних типів територій, а саме Резолюції «Про роль функціональних територій у капіталізації місцевого потенціалу в політиці територіального розвитку на європейському континенті» 17-тої Конференції міністрів Ради Європи відповідальних за просторове планування, на сучасний регіональний розвиток в Україні, визначена актуальність запровадження трирівневої системи публічного управління регіональним розвитком України, а саме: “функціональна громада-функціональний регіон - функціональна держава” [9, с.26] що на думку автора буде сприяти проведенню децентралізації влади в Україні на засадах розбудови в Україні європейської функціональної громади.

Значну роль в студіюванні розвитку та впливу функціональних типів територій можуть відігравати наукові школи [10, с.266] беручі до уваги сучасні пріоритети роботи у напрямку узгодженості та взаємопов'язаності стратегічних документів регіонального розвитку, а саме Дорожньої карти реформи місцевого самоврядування та

адміністративно-територіального устрою, Плану України, оновленої Державної стратегії регіонального розвитку в контексті виконання Україною євроінтеграційних зобов'язань як кандидата у члени ЄС[11,12] .

Одже, в Україні формується система управління функціональними типами територій в Україні яка потребує удосконалення, прийняття рішень та здійснення дій, як сфери державного управління, так і як сфери публічного управління розвитком територій, з проведенням узгодження відповідних дій і управлінських рішень на рівні центральних, регіональних та місцевих органів влади України, та студіювання в рамках наукових шкіл питання розвитку та впливу функціональних типів територій на регіональну політику, євроінтеграцію та реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні.

### Список використаних джерел

1. Про затвердження Статистичної класифікації територіальних одиниць України(NUTS-UA): Наказ Державної служб статистики № 189 від 18.07.2024 <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189832-24#n17>
2. Державна стратегія регіонального розвитку України 2021-2027 : Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
3. Хтось вважає, що місто Київ, Київська область та Черкаська область - це один спільний макрорегіон? URL: <https://www.facebook.com/share/p/19ogsJvoK2/>
4. Державна регіональна політика: стан справ на травень 2024 року. URL: <https://decentralization.ua/news/18126>
5. Реформа децентралізації Дорожня карта. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reforma-decentralizacii-dorozhnya-karta.html>
- 6.Звіт за підсумками внутрішнього оцінювання....URL: [https://mtu.gov.ua/files/GetFileAttachment\\_0306\\_1.pdf](https://mtu.gov.ua/files/GetFileAttachment_0306_1.pdf)
7. Про засади державної регіональної політики : Закон України, від 5 лютого 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
8. Сиромолот Е. А. Удосконалення механізмів визначення функціональних типів територій як чинника євроінтегрційних процесів України / Е. А. Сиромолот // Публічне управління: проблеми та перспективи : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. : тези допов. – Харків: ТОВ «Константа», 2023. – С. 508 – 514. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31998>
9. Сиромолот Е. А. Роль та місце неформальної освіти у системі публічного управління розвитком територій / Е. А. Сиромолот // Перспективи розвитку науки, освіти, технологій і суспільства в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 7 березня 2024 р. - Полтава: ЦФЕНД, 2024. - Ч. 2. - С. 25-27. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32124>
10. Сиромолот Е. А. Роль наукових шкіл у дослідженні процесів публічного управління відновленням розвитку територій / Е. А. Сиромолот, Н. Л. Гавкалова // Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. - С. 264-267. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33572>
11. Децентралізація, місцеве самоврядування і регіональний розвиток: стратегічний вимір. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35532.html>
12. Оновлення Державної стратегії регіонального розвитку. Що профільне Міністерство і Кабмін повинні врахувати насамперед. URL: <https://decentralization.ua/news/17369>